

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Fundação Banco do Brasil - 20 Anos (FBB)

## Do 'começo do mundo' ao topo da própria história

História de [Alberto Merchede de Oliveira](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 13/06/2007

---

Projeto Conte Sua História

Fundação Banco do Brasil – Projeto 20 Anos

Depoimento de Alberto Merchede de Oliveira

Entrevistado por Eliete Silva e Cláudia Leonor

Brasília, 01 de fevereiro de 2006

Realização Museu da Pessoa

FBB\_HV0019

Transcrito por Eduardo Barros Pinto

Revisado por Paulo Rodrigues Ferreira

P / 1 - Bom dia, 'seu' Alberto. Qual o seu nome completo, a data e o local de nascimento?

R - Bom dia. Meu nome é Alberto Merchede de Oliveira. Eu nasci em dois de dezembro de 1943, na cidade de Sena Madureira, Acre, no começo do mundo.

P / 1 - 'Seu' Alberto, quais os nomes dos seus pais?

R - José Loureiro de Oliveira, falecido já; nasceu em 17 de agosto de 1920. E Florinda Merchede Jorge de Oliveira... perdão, (Farid ?) Merchede Jorge de Oliveira, nascida no dia 27 de março de 1921.

P / 1 - E quais eram as atividades profissionais dos seus pais?

R - Meu pai era técnico em contabilidade e funcionário público. Minha mãe era professora. Ainda é viva. Professora aposentada.

P / 1 - E a origem da família do senhor? Foi sempre ali do Acre?

R - Os dois... Nós nascemos em Sena Madureira, mas, pelo lado de pai, eu tenho ascendência nordestina. Aliás, quase todo acreano tem ascendência nordestina. Até 1910 migraram para o Acre em torno de 250 mil cearenses. Então, quase todo mundo tem ascendência cearense. Meu pai tinha sangue cearense e sangue pernambucano. E minha mãe detém ascendência árabe: libanês, libanesa.

P / 1 - E o senhor tem irmãos?

R - Tenho três irmãos.

P / 1 - Quais os nomes deles?

R - (Johnny?), Adalberto e (Yone?). Esses dois são gêmeos: Adalberto e Yone.

P / 1 - E, 'seu' Alberto, como foi a infância lá no Acre?

R - Olha, eu sou filho de família pobre, sou o primeiro filho. E o primeiro filho é o que mais trabalha. É o que carrega as coisas nas costas. Eu tenho uma recompensa por isso: eu fiz tudo, tudo, tudo, tudo. Eu sei lavar, sei cozinhar, sei costurar, sei fazer tudo. Inclusive ontem, eu estava até numa costureira, não é? Conversando com ela sobre talhar roupa. Até talhar roupa eu cheguei a fazer.

Talhar roupa. A mãe costurava para fora, era professora e costurava para fora, não é? E o pé da máquina... ela tinha muitas varizes e não podia mexer o pé da máquina. Naquele tempo não havia máquina elétrica ainda. Eu ia mexer lá com a mão, o pé da máquina, para poder ajudar minha velha. Carregar água. Eu me lembro que eu carregava água num galão com duas latas d'água, mais uma na mão. A lata pesava 60 quilos e eu pesava 47. Eu carregava mais do que o meu peso. Então, minha infância foi muito... Eu trabalhei muito, muito mesmo. Minha mãe viajou doente, para morrer, e eu fiquei tomando conta dos irmãos, tomando conta da casa. E não tinha empregada doméstica para ajudar. Eu estudava, tomava conta dos irmãos, fazia comida, fazia café da manhã, fazia tudo. Não me arrependo disso aí. Eu acho que Deus sabe o que faz, não é? Tanto que hoje em dia, na minha casa, quem troca lâmpada, quem faz tudo... Ainda ontem, eu troquei aquele suportezinho da porta, que veda a porta, tudo isso aí a gente faz porque a recompensa que a gente teve foi aprender a fazer isso aí.

Eu entrei para o Banco do Brasil em 1964 - em agosto de sessenta e quatro - eu tinha 20 anos de idade. Na verdade, eu não queria ser bancário. Eu era professor quando entrei para o banco. Aconteceu um negócio na minha vida interessante: eu fui enquadrado como funcionário público a partir de 1959. Na verdade, eu não trabalhei a partir de 1959. Eu trabalhei a partir de 1960, 1962. Por aí 1961. Funcionário público, professor, eu dava aula no Colégio Acreano. O então Fundamental - atual Fundamental - era primeiro grau na época, e é o atual Fundamental. Ensino Fundamental. As quatro primeiras séries do ensino Fundamental. Depois eu passei a ensinar na Escola de Iniciação Agrícola (Valdir Buid?), no mesmo nível. Matemática. Depois, passei a ensinar na Escola Técnica de Comércio Acreano, a escola para formar contador, matemática financeira. Em 1964, se não me engano. Foi na época em que eu entrei para o Banco do Brasil. Eu entrei para o Banco do Brasil por um concurso, como auxiliar de escrita, por um concurso externo. E no concurso interno, um ano depois - acho que foi um ano depois, eu fiz um concurso interno - fui o único aprovado para auxiliar de escrita. Não, para escriturário. Para escriturário.

P / 1 - E, 'seu' Alberto...

R - Eu não queria ser, eu não queria ser - só para concluir esse pedacinho - eu não queria ser funcionário do banco, porque eu gostava de ser professor. Fui por causa do meu pai. Papai que insistiu: "Não, você tem que ter um emprego seguro e tal.". E graças ao meu pai hoje eu estou aqui em Brasília, galguei altos postos dentro do banco. Senão, não teria acontecido isso. Um pobre professor, podia até já ter morrido de uma cirrose hepática lá num município daqueles no Acre.

P / 1 - 'Seu' Alberto, vamos voltar só um pouquinho. Assim... Como era a escola lá, em Sena Madureira? O senhor estudou lá?

R - Não. Não estudei em Sena Madureira, não. Eu nasci em Sena, só. Eu fui criado em Rio Branco.

P / 1 - Foi criado em Rio Branco. E como era a escola lá em Rio Branco? O senhor tem memória? Já que o senhor sempre pensou em ser professor?

R - Não, eu vou dizer uma coisa que eu gravo bem. Deve ser diferente. Como eu sou professor, eu devo fazer essa... Me surpreende. É que os professores davam aula, esse detalhe eu não esqueço, os professores davam aula de paletó e gravata. O maior calor do mundo naquela terra, não é? Lá a temperatura é altíssima. O clima é quente e úmido, tropical. E os professores davam aula de paletó e gravata. E fumavam em sala de aula. Eu tinha um professor de Latim, excelente. Era professor de Latim, de Francês, tinha sido seminarista, era um negro, e ele fumava em sala de aula. E o que deixou gravado em mim era o contraste da pele negra dele com o fumo branco. A fumaça ia lá fora, ele dava uma voltinha e ela entrava de novo. Eu achava aquilo bonito, e isso me inspirou (risos) a fumar. Eu fumei cigarro durante 18 anos, e cachimbo durante 16 anos. E eu pelejava para fazer igual ao professor e não conseguia. Tossia e não saía. Quer dizer, é um mau exemplo, não é? Mas na época, a praxe era essa, o costume era esse: se fumava... Eu tenho umas fotografias dando aula, e em quase todas elas eu estou com um cigarro no dedo. Era natural aquilo. Graças a Deus que mudou.

P / 1 - Mas a decisão de ser professor, como é que veio? O senhor gostava da escola?

R - A minha mãe era professora. Quando eu tinha 15 anos... Interessante, isso é muito interessante. Quando eu tinha 15 anos, a mãe estava cansada de ensinar, ela ensinava, dava aula para fora. Aí, perguntou para mim: "Meu filho, você não quer ficar com as minhas turmas? Com os meus alunos?". As minhas turmas, não, meus alunos, porque era particular, dava aula em casa, em cima de uma mesa, mesa de comer mesmo. E tinha uns banquinhos lá. E eu fiquei com essa turma, comecei ensinando alfabetização. Eu nunca esqueço do processo de ensinar alfabetização. Tinha aquela... Você ensinava pelo método em que você ia integrando as palavras, não é? Não é como hoje em dia, que já se ensina a palavra inteira, já integrada, já o sentido da oração. E eu me lembro de que a gente fazia um burquinho no papel, pegava uma cartilha e mostrava para o aluno: "Que letra é esta aqui?". O aluno que decorou, ele ia responder: "A, B, C, D, letra D". Se você pusesse um papel, papel opaco, só com o buraco em cima da letra, o aluno não sabia em que posição do alfabeto estava a letra. Ele ia ter que saber para poder responder. Então, esse método a gente já usava naquele tempo. Eu comecei a ensinar com 15 anos de idade, para alfabetização particular, em casa. Depois foi que eu entrei para o governo. Comecei a ensinar no governo em torno de 1962. Em 1962 foi que eu comecei a ensinar no Colégio Acreano, como professor assistente. Por quê? Pela legislação, já era assim e é atualmente. LDB, não pode ensinar quem tem menos de 21 anos. Não é que a pessoa seja menor ou maior, coisa nenhuma. Porque a pessoa pode ser emancipada. Quando eu comecei a ensinar, eu já era emancipado, porque era funcionário público efetivo. Só que como não tinha idade... É a formação da pessoa, formação mental da pessoa para ensinar, ela tem que ter 21 anos. Então, como eu não tinha 21 anos, era um professor, eu era uma espécie de professor assistente, o que eu chamo de monitor. Eu

dava aula e tinha um professor, o Rufino, que assinava. Professor. Vítor, aliás. Um saxofonista. Que assinava a chamada. Ele era o professor da cadeira, eu só dava aula para ajudar, não é? Mas ele, às vezes, estava ausente. Isso é proibido, hoje já é regulamentado e não pode. O professor não pode... Nos contratos e tal, nas regulamentações, para ele ser professor, ele não pode... Não pode se ausentar e deixar o monitor dando aula.

P / 1 - E como surgiu essa oportunidade de dar aula no Colégio Acreano?

R - Porque eu me destacava... Interessante, eu me destacava em Matemática. E comecei... Como eu ensinava em casa, e como eu me destaquei em Matemática, comecei a gostar de Matemática, eu me ofereci. Fui lá e... Não houve assim uma licitação, como tem hoje em dia, nesses termos formais de hoje, não é? Mas me convidaram e eu fui lá e conversei com esse professor de Matemática, que tinha sido meu professor, e ele aceitou que eu fosse o monitor dele. Ou o assistente dele.

P / 1 - E o senhor ficou quanto tempo lá dando aula?

R - Eu não me lembro, não. Eu acho que devo ter ficado pouco tempo. Dois anos ou coisa assim. Porque quando eu comecei a ensinar no Ensino Médio - no antigo segundo grau - eu deixei... Foi mais ou menos quando eu entrei no banco. Aí não dava, não dava mais para... Eu só podia ensinar se fosse à noite, e à noite não tinha ginásial.

P / 1 - O senhor...

R - Era ginásial o nome do lugar, o nome... Ginásial.

P / 1 - Antes de o senhor entrar no Banco do Brasil, o senhor deu aula, então, nesse Colégio Acreano. Deu aula em outro lugar?

R - Escola de Iniciação Agrícola (Valdir Buid ?), lá em Rio Branco, Acre.

P / 1 - E como foi a entrada lá? O ingresso como professor?

R - Na Escola de Iniciação?

P / 1 - Isso.

R - Foi um amigo nosso, colega, nós tínhamos estudado junto para o concurso do Banco do Brasil, e ele me conhecia, nós tínhamos alguma afinidade. Bruno Falcão Macedo. O Senhor já o levou. Então, o Bruno, que precisou assumir no Banco do Brasil, em Cruzeiro do Sul, ele que era professor da Escola de Iniciação Agrícola, de Matemática, chamou-me e perguntou se eu queria ficar no lugar dele. E eu disse que queria, e aceitei; fiquei no lugar dele. A Diretora era irmã dele, a Secretária era irmã dele, ele me apresentou a ela: "Esse aqui é o Merchede, ele tem condições, tem perfil para isso aí."

P / 1 - E o Banco do Brasil? O senhor fez o concurso em que ano? O senhor lembra?

R - 12 de agosto de 1964.

P / 1 - E como foi isso? Foi o pai do senhor que...

R - Eu me inscrevi contra a vontade (risos). Eu, primeiro, fiz concurso para o (Basa?), não é? Na verdade, é o seguinte: eu comecei como funcionário público e trabalhei no Banco da Lavoura. O Banco da Lavoura é o atual Banco Real. E lembro-me de que eu trabalhei no Banco da Lavoura dois meses só e briguei com o gerente porque eu disse que ia me inscrever para o (Basa ?). E ele me disse um bocado de palavrão, jogou o que eu estava fazendo fora, discuti com o cara, o cara disse uns troços para mim: "Ah, faça uma carta para pedir demissão. Como foi para entrar aqui". E eu disse: "Para entrar eu não fiz carta, não, eu fiz um teste. Agora, o fulano lá, que é filho de vice-governador, ele fez só uma carta, o pai dele fez uma carta e ele entrou". E daí eu fiz concurso para o (Basa?). E quando eu fiz a prova para o (Basa?), Banco da Amazônia, eu fiz a primeira prova de Português e desisti. Porque quando saímos da prova e começamos a discutir as questões, eu vi que tinha errado demais. Aí eu disse: "Não vou continuar mais.". Desisti. Tanto que para o concurso do Banco do Brasil eu pouco estudei, porque já tinha estudado para o concurso do (Basa?). Fiz e passei. Então, todo mundo na época estava alegre, vibrando porque eu havia passado. Eu me lembro de que chegou um colega, que era gerente, com um jipe lá em casa. Naquele tempo, jipe era carro da moda, não é? Chegou com o jipe, outro chegou com uma Vespa, aquela motocicleta, para anunciar que eu tinha passado. Todo mundo alegre. E eu estava na minha, eu não estava tão alegre assim, porque o que eu queria ser era professor mesmo. Aí depois, realmente, eu estava errado. Se eu pensasse como penso hoje, mas eu tinha 20 anos de idade na época, não é? Eu não valorizava como valorizo hoje. Graças a Deus que eu segui os conselhos do pai.

P / 2 - E o que ele falava para o senhor, assim, em relação ao Banco do Brasil?

R - A ideia que nós tínhamos do Banco do Brasil é que era um emprego seguro. Quem entrava, não saía mais. Naquele tempo era isso. E que ganhava um salário muito maior do que a média do salário pago na época para cargos da mesma... Para atividade da mesma natureza, do mesmo nível, não é? Então, a ideia era essa aí. E, depois, trabalhar com Contabilidade. Eu sempre gostei da Contabilidade. E quando entrei no banco, eu passei a ter mais amor pela Contabilidade, porque lá dentro do banco eu vi uma coisa que eu não vi na escola quando eu estudei: a prática, não é? Fechar balanço, essa coisa toda. E outra coisa: o Banco do Brasil não faz apenas... A gente não serve apenas ao banco e o banco não serve... o

Banco do Brasil forma a nossa personalidade. Eu vou lhe dizer uma coisa: eu sou professor e já trabalhei no serviço público depois que me aposentei. Onde quer que eu chegue, os melhores funcionários... Eu trabalhei no serviço público, os melhores funcionários que eu encontrava tinham sido colegas do Banco do Brasil. Não estou denegrindo as imagens dos outros, não, mas porque trabalham rápido, trabalham com segurança, e o serviço tem confiança. Eu sou professor, então, os melhores alunos que eu tenho nas turmas, geralmente, ou são militares, ou são funcionários do Banco do Brasil. Geralmente. O camarada viaja, desaparece, passa uma semana sem assistir aula porque está viajando, a serviço, e quando ele chega... Aconteceu não foi só uma vez não: "Eu vou fazer a prova.". "Mas você não assistiu a todas as aulas". "Não, mas dá para eu tirar alguma coisa aqui". E o cara tira oito, nove. Mesmo sem ter assistido a todas as aulas, participado de todas as aulas. Quer dizer, isso é o que o banco forma: uma pessoa cumpridora do dever, séria e que merece confiança. Pela minha vida - eu tenho 62 anos - pela minha vida, o que eu posso dizer, eu digo sempre o seguinte: "Quem sempre trabalhou no Banco do Brasil, ou quem nunca trabalhou no banco, não pode avaliar o banco com quem trabalhou dentro do banco, fora do banco, na atividade, quem teve empresa, patrão, ou foi empregado". Porque, às vezes, você avalia o banco só pela ótica do empregado. Então, você tendo sido patrão lá fora, você pode avaliar pela ótica do patrão, pela ótica do funcionário, pela ótica de funcionário público. E com tudo isso aí, eu digo: para mim, uma das maiores instituições para formar a personalidade do funcionário, para criar a consciência do funcionário, é o Banco do Brasil. Das que eu conheço por aí. E olha que eu trabalhei em outros bancos, fui presidente de banco, fui presidente interventor de banco, trabalhei em outro banco particular, já fui funcionário público, já tive empresa, já fui gerente de hotel, tudo isso aí. Então, eu digo sempre: é quem forma bem. Digo sem medo de errar. Agora, o cara que sempre está lá dentro, costuma só ver os erros. Isso é terrível. "Isso aqui está virando uma zona, está tudo errado". Porque ele não tem a visão de lá fora. Lá dentro ele tem uma visão. O erro é 1%, ele vai dizer: "Erraram tanto aqui!". E lá fora, às vezes, são 10% de erros. A margem de erro daquele tipo de atitude é 10%. E aqui é 1%. E ele, como não conhece o universo, como não conhece o ambiente, só conhece quem está lá fora, quem está lá dentro... eu me lembro que, uma vez, um cara me perguntou assim.. Nunca entrou no banco: "Você não tem preocupação com a sua promoção?". E eu disse: "Olha, eu nunca me preocupei com isso, de ser promovido. Existe um sistema, que funciona, que é praticamente impossível, quer dizer, nada é impossível, mas é praticamente impossível ter fraude.". E a confiança que eu tenho é tão grande, que eu nunca questionei isso aí. E o cara perguntava: "Mas é impossível?". Só se você trabalhasse lá dentro, para você ver como é difícil, a cultura da...

P / 2 - Agora, voltando ao período em que o senhor ingressou, o que o pai do senhor lhe falava em relação ao banco?

R - Segurança, sobretudo, a segurança. Não só o tamanho do salário, a dimensão, mas a segurança que o banco dava. Essa parte da formação da personalidade fui eu que descobri com o tempo. Mas a segurança... Você vê que, hoje em dia, é uma coisa boa e uma coisa ruim. A segurança que tinha na época, ela não foi muito boa para o banco durante muito tempo. A gente sabe de caso de funcionário que, devido a ter aquela segurança, para de trabalhar; quando falta um ano para se aposentar, não faz mais nada. Então, o banco está mudando um pouco essa filosofia dessa segurança, falsa segurança, não é?

P / 1 - E o senhor, senhor Alberto, quando passou no concurso do Banco do Brasil, o senhor foi trabalhar em qual área?

R - Eu trabalhava em agência.

P / 1 - Agência? Onde?

R - Eu comecei a trabalhar na cobrança.

P / 1 - Cobrança?

R - Eram umas gavetas cheias de papéis para arquivar.

P / 1 - Em Rio Branco?

R - Em Rio Branco. Na agência de Rio Branco, Acre. Muito papel para arquivar. Muito. E tinha uma coisa interessante: é que eu gostava de fazer. Eu gosto de arquivar. Meu brinquedo de criança, como eu falei, era um violão que a mãe tinha e um dicionário. Um dicionário. Meu brinquedo com a minha mãe era procurar palavras no dicionário. "Essa palavra escreve com x ou com z?" Então, eu tive habilidade de botar as coisas em ordem, devido a procurar no dicionário. Eu gostava muito de botar coisa em ordem. E quando eu trabalhei na cobrança, era fazer isso: botar coisa em ordem. Ninguém queria fazer aquilo. Então, eu sempre fazia uma troca: "Tu faz tal coisa que eu estou fazendo, que boto isso em ordem para ti". Eu levava vantagem nisso aí, porque eu gostava. Os dois levavam vantagem, porque ele se livrava de uma tarefa de que ele não gostava, enfadonha, que é botar papel em ordem, porque é terrível botar ficha em ordem. Mas eu gostava de fazer aquilo, eu me dava bem. Então eu comecei na cobrança e depois circulei em toda a agência, exceto na gerência, e exceto Caixa. Eu trabalhei com dinheiro, mas não cheguei a ser Caixa. Mas, na agência, eu circulei em toda ela.

P / 1 - E como era o cotidiano, naquela época, de uma agência?

R - Minha filha, era uma coisa terrível. Era terrível. No fim do mundo, aquele calorão maluco, teve época que tinha que trabalhar de gravata, nosso quadro era de 20 funcionários, 20, 25 funcionários, e o trabalho era de 50. Nós trabalhávamos de manhã, de tarde e de noite. Eu fiquei careca por causa desse negócio. De manhã, de tarde e de noite, e sábado e domingo. Não tinha esta história de Natal, Ano Novo, não tinha nada disso, não. Carnaval, no sábado, a gente ia trabalhar. Naquele tempo, não tinha segunda-feira de Carnaval. Não era feriado, não. O banco abria naquele tempo. Começou a ser feriado de uns anos para cá. Então, nós trabalhávamos todo o tempo. Todo o tempo. Nós trabalhávamos de ter estresse, de ter esgotamento. Eu tive esgotamento, esgotamento físico. A gente não podia nem ser acamado, porque não tinha quem ficasse para substituir e fazer o trabalho. As coisas eram malfeitas, porque sobrecarregado você não faz direito. Todo dia tinha diferença, tinha que procurar diferença, porque não fechava, as fichas da escrituração não fechavam com o movimento, aquela coisa toda. Então, era terrível, era terrível. É um

passado, que ele é bom no sentido da gente ter angariado a experiência, da gente ter obtido a experiência. A contribuição é a experiência. Então, eu dizia sempre, quando eu vim para a Direção-Geral, que eu faço qualquer coisa, porque pior do que já fiz não existe. A verdade é essa: pior do que eu já fiz, não existe. E, realmente, nossa velocidade... Eu me lembro de que uma vez eu fui trabalhar, fui fazer um estágio no Rio de Janeiro, e eu conversando com uns caras lá, e o cara só sabia fazer aquilo lá, carimbar aquela guia, botar o número lá e carimbar. As providências subsequentes ele não sabia, nem de onde vinha nem para onde ia, só sabia fazer aquilo e anotar num livro. Já quem trabalha em agência, não, ele conhece o começo, o meio e o fim de tudo o que faz, em todos os setores. Numa agência pequena, com vinte, vinte e cinco funcionários - quando entrei parece que tinha 18, eu era o décimo nono - depois foi até vinte e cinco funcionários. O banco criou um mapa, o mapa de volume de serviços, para poder... Era um sistema de dotação de pessoal, um sistema muito bonito, feito com análise de realização linear, um estudo técnico muito bem feito. Só que faltava uma coisa nele, uma imperfeição nele, que era o lado humano. As agências eram dotadas de acordo com aquele sistema, com os números que davam no sistema, o gerente não era ouvido, não tinha participação. Ou seja, a batata quente ia para ele. Ele ia ser quantificado por outra instituição, pela Direção-Geral, mas na hora de administrar o pessoal, ele ia ficar com a batata quente na mão. E em nossa agência, a gente fazia o mapa imaginando que se informasse menos horas, provava para a Direção-Geral... Olha a lógica: provava para a Direção-Geral que precisava de mais gente, por causa da ponderação. Mas não. O sistema não era esse, não era ponderação, era outro sistema: (análise de regressão?), é correlação. Então o sistema era o seguinte: se a agência trabalhava com menos horas... A gente informava o volume de serviço e as horas; se a gente trabalhava com menos horas é porque ela era uma agência marcha rápida, então não precisava de muitos funcionários (risos). Era o contrário. Eu só vim a saber disso porque, casualmente, eu vim para a Direção-Geral e fui trabalhar num setor que cuidava de mapa de volume de serviço, de dotação de pessoal. Por tudo isso.

P / 1 - E, 'seu' Alberto, então o senhor ficou quanto tempo lá? Depois o senhor saiu de Rio Branco? Da agência?

R - De Rio Branco eu saí em 1977 e vim para Brasília, para a Direção-Geral. Vim fazer um estágio de noventa dias. Porque o (Depap?) Departamento de Administração de Pessoal, Departamento Geral de Administração, estava precisando de funcionário e pegou os que trabalhavam lá e perguntou para eles se tinha alguém de agência, que eles sabiam, que indicassem para fazer estágio lá. E seu eu fosse aprovado, ficava em Brasília, não é? E um colega, o (\_\_\_\_\_), me indicou, não é? Ligou para mim: "O Merchede, eu vou te indicar". Porque nesta altura, eu já tinha largado, no Banco do Brasil, a Comissão. Porque teve época em que eu queria largar o banco. Em 1977 eu estava para largar o banco. Eu era professor na Universidade e tinha uma firma de segurança. Por sinal, a primeira firma de segurança do Acre, a firma (A Merchede?). Naquele tempo, podia fazer segurança e limpeza ao mesmo tempo. Em 1980, foi... Parece, outubro de 1980... Não, foi junho de 1980, que um decreto do governo proibiu que tivesse segurança e limpeza. Só segurança. Segurança e transporte de valores. Então, devido eu ter... Eu era contador, dava assistência para uma construtora, tinha a firma (A Merchede ?) e tinha a Universidade, não é? E eu ia largar o banco. E o (\_\_\_\_\_), lá em Brasília, soube disso, e disse: "Rapaz, dá mais uma oportunidade, não larga o banco, não. Vamos ver como é que... Olha, tem um estágio aqui, não sei o quê". E eu fui fazer esse estágio, não é? Em Brasília. Eu vim fazer este estágio em Brasília, e fui aprovado. E fiquei.

P / 1 - Mas esse estágio já tinha...

R - Meu estágio era no Departamento que precisava das pessoas. Era o serviço que a gente ia fazer quando viesse para cá. Eu fui aprovado com 30 dias. Eu, o (Zé Marco Politi?), e o (Chonel?). Com 30 dias, nosso chefe chegou e: "Vocês aqui já estão aprovados, se quiserem trazer, podem trazer". Aí, gente trazia a esposa, para a esposa passar um fim de semana com a gente aqui e verificar como era Brasília, se queria ou não. Porque a pessoa, vir e não querer? (risos). Coisa pior que tem é aguentar mulher: "Mas eu não queria viver disso, eu não queria...". A gente trazia a esposa, e só teve um funcionário... Porque a mulher dele tinha um cargo lá na biblioteca pública, me parece, eu não sei, era no Rio Grande do Sul, e não veio. Mas os outros todos vieram, para apartamento funcional, que hoje em dia é próprio, não é? E tudo isso aí.

P / 1 - E como é que foi transferir? Deixar a Universidade, deixar a empresa do senhor, como é que foi essa transferência, assim?

R - A empresa, eu vendi as minhas cotas para o meu pai. A que eu prestava serviço de consultoria, foi amadurecendo o processo devagar, deu tempo, eu saí. E a Universidade, eu pedi demissão, porque foi mais ou menos em julho. Interessante, eu pedi demissão... Não, eu não pedi demissão. Era época de férias, eu vim para Brasília e quando eu voltei lá, eles me disseram o seguinte: que a disciplina que eu daria, que era Política e Programação Econômica, na Faculdade de Economia, essa disciplina não tinha professor para ela. E que se por acaso em um mês eu conseguisse juntar toda a turma, nos feriados e tal, e desse as aulas do programa todinho, dar tudo em um mês, eu teria a remuneração do semestre todo. Como se eu não tivesse abandonado. Porque eu tinha abandonado. (Não tinha me demitido, não, eu tinha abandonado?).

P / 1 - E o senhor conseguiu dar aula?

R - Consegui. Fechei com a turma, conversamos, fechei, pegamos uns sábados aí. E como eles tinham fechado, acabado as outras matérias, então eu peguei alguns dias da semana. Nós fechamos a matéria e eles me pagaram. Aí eu fui demitido. Aí eu formalizei o pedido de demissão.

P / 1 - E como era Brasília nessa época, 'seu' Alberto? Em 1977. O senhor já conhecia Brasília?

R - Não, eu não conhecia Brasília, não. Brasília, dizem sempre que Brasília tem três Ds: o D de Deslumbramento, quando a pessoa chega, e isso é verdade, porque ela é toda simétrica, é uma coisa maravilhosa. O Plano Piloto, para mim, parece um paraíso. Eu moro aqui há quase 30 anos e não canso de dizer isso: é um paraíso aquele Plano Piloto. O D de Deslumbramento; o D de Desencanto. Por quê? Porque não tem esse movimento que tem São Paulo, Rio de Janeiro, igual às Capitais, não. Quando chegava Natal, época de Natal - dezembro e janeiro - o pessoal daqui, de Minas Gerais, de Goiás, ou o pessoal de mais longe também, ia visitar as famílias, passavam o Natal lá e isso aqui ficava um deserto. Ficava um deserto. Hoje em dia não é mais assim, mas ficava um deserto. Então, o D de Desencanto. E o terceiro era o D de Desespero (risos).

Tinha caso de suicídio aqui, o cara pulava da torre, de desespero. Não tinha para onde ir, de noite. A gente, fim de semana... Nós, quando viemos estagiar, em julho de 1977, a gente ia para o Gilberto Salomão. Olha, só tem um lugar hoje, a (Bier Fest?), que tinha naquela época. Antes era tudo diferente. A gente ia para o Gilberto Salomão, à noite, nos fins de semana, tomar uma cervejinha. Não tinha um conhecido, mas tudo bem, não tinha conhecidos. Os conhecidos éramos nós mesmos. Tinha uma turma que estava fazendo curso para Direito... Direito, não, para gerente; outro estava fazendo para coordenador; outro fazendo curso para estágio, não sei o quê e tal. E a gente se juntava lá. E você acredita que a gente... Lá não tinha mulher?! Não tinha mulher, e não é brincadeira, não. Não tinha garota, não tinha nada. Era só homem. E deserto, além disso. Tinha aquela turminha lá, mas quando acabava, desaparecia tudo. Era bem... Ainda é assim, um pouco assim, não é?

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, o senhor cursou, então, Universidade? O senhor chegou a dar aula, então, no Acre?

R – Cheguei. Eu terminei a Faculdade de Economia, fiz Formação Pedagógica, em nível de graduação, e Economia. Economia, eu terminei em 1972 e comecei a ensinar em 1973. Terminei em 1972, na Universidade Federal do Acre, e comecei a ensinar em 1973. Ensinei Economia Internacional, Matemática Financeira, Moeda e Bancos, Política e Programação Econômica, antes de vir para Brasília. Só que hoje em dia não se faz o que foi feito comigo. É raríssimo acontecer isso: terminar num ano e começar no outro. Eu era apenas um graduado, não é? Eu fui diretor de curso aqui em Brasília, e eu não faria isso aí. No nosso curso, a gente privilegia o mestre - o mestre ou o doutor. Se não tiver para aquele tipo de matéria, para a especificidade daquela matéria, se a disciplina é complexa, e só tem um cara que é especialista, a gente contrata. Mas, normalmente, a preferência é mestre e doutor. Naquele nosso tempo lá, não. Não tinha isso, não. Terminei um ano e fui ensinar para os camaradas que tinham sido meus colegas, que ficaram reprovados, ficaram atrás. Eu me lembro de que quando eu fui ensinar foi difícil, porque eu fui ensinar para uma turma que era... Que disputava com a minha. Aquela turma que eu fui ensinar disputava, porque a gente vinha na frente e eles vinham atrás. E a gente não gostava do então diretor, por questão de besteira, não foi com a cara do cara, e o cara é gente maravilhosa, foi até Reitor. Então, a gente não ia com a cara dele, e a turma ia, porque a turma o escolheu como Patrono. E nós não botamos nem o nome dele na nossa placa. Então, esta disputa que a gente trazia, quando chegou em sala de aula, eles quiseram trazer, não é? E eu fui ensinar Economia Internacional. Entrei logo de cara com uma matéria que tem Microeconomia pelo meio, tudo isso aí; uma matéria complexa, não é? Uma matéria do último ano, o desfecho todinho, só que com Relação Internacional. E eu me lembro de que os caras me faziam muitas perguntas, como armadilha. E eu comecei a estudar, estudar, estudar, e fui descendo, descendo, descendo, até relações métricas do triângulo retângulo, essas coisas, para poder não deixar uma pergunta sem resposta. Até que um dia eu cheguei para eles e falei grosso com eles: “Olha, vocês estão me fazendo perguntas demais. Tudo bem. Até agora eu estou gostando, está muito bom, e eu estou explicando tudo. Só que isso vai ser cobrado. Eu vou cobrar isso aí. Vocês estão descendo a detalhes de por que o ângulo tal é menor que o ângulo tal, não precisa desses detalhes. A figura é só uma orientação, a figura, o gráfico econômico é só uma orientação. Mas se vocês querem, eu dou aula sobre Geometria Analítica. Agora, só que eu vou cobrar.” E foi que eles pararam um pouco. Mas foi difícil, começar ensinando em um curso superior para cara que tinha despeito com a gente e a gente com eles, foi complicado. Até que eu dei este tranco e eles pararam. Mas quando eu vim para Brasília, eu não vim logo ensinando, não. Eu passei muito tempo sem ensinar em Brasília. Eu passei a ensinar depois de aposentado.

P / 1 – Eu tenho uma curiosidade, ‘seu’ Alberto, porque o senhor é um homem que fez muitas coisas, não é? Trabalhava no Banco do Brasil, dava aula, tinha uma empresa. Como é que era administrar este tempo, assim?

R – Eu comecei... Eu fiz a empresa, e ainda era do banco. A empresa era no nome do meu irmão. Eu não podia ter empresa, porque era funcionário do banco. Era no nome do meu irmão. E quando a empresa começou a crescer... Era sociedade minha e dele, só que era no nome dele. E quando a empresa começou a crescer e eu resolvi adotar, trabalhar com assistência, na contabilidade da Construtora, e na Universidade, pegar mais uma disciplina, foi quando eu me afastei da Comissão do banco. Aí eu comecei a trabalhar só seis horas, porque, até então, tinha um lema dentro do banco: quem é comissionado não tem horário, não tem essa de... Quem é comissionado não tem horário. Então era isso: “Você não é comissionado? Então não tem essa história de Natal.” Eu nunca passei Ano Novo, Natal com a família, coisa nenhuma, não. Era em cima da hora, chegava o Ano Novo, tinha o Réveillon, não sei o quê, e a gente estava ainda no banco puxando diferença, fechando balanço, e tal. E o Réveillon já acontecendo, e ter que ir em casa pegar a pessoa, esse tipo de coisa. Então, o lema era esse: quem é comissionado, não tem horário. Era desse jeito.

P / 1 – Bom, ‘seu’ Alberto, em Brasília, então, o senhor...

R – Ah, Brasília foi moleza, porque eu cheguei aqui e fui trabalhar só oito horas. Exatamente o contrário: com aquela sobrecarga e aquela pressão, eu vim trabalhar só oito horas. E, inclusive, aconteceu um negócio interessante comigo, um negócio interessante que eu não gostaria nunca de repetir. Eu prefiro... É melhor você estar sobrecarregado do que estar ocioso. A pior coisa que tem é a ociosidade. Não é só porque, como diz o mineiro, “cabeça vazia é oficina do diabo”. É porque a ociosidade, ela traz, pelo menos para mim, o sentimento de inutilidade. Eu estive agora... Agora eu estava na (Iberoamericana?), como diretor de curso, e estava trabalhando muito. E o lema da (Iberoamericana?) é que o diretor de curso não tenha secretária. Por quê? Porque oito horas de trabalho não absorvem tudo o que ele faz, então não precisa de secretária, ele mesmo faz tudo. E por que eram oito horas? Porque o mestre, horário integral, o cara tendo mestrado ou doutorado, em horário integral, conta na pontuação para reconhecimento do curso. Conta mais pontos, não é? Então, a política da instituição... Muitas delas têm essa política. E eu estava sobrecarregado, eu estava fazendo tudo, tudo, tudo, ligando para tudo quanto é professor, fazendo agenda, fazendo turno, mudando endereço, não sei o quê. “Sabe de uma coisa, rapaz? Eu estou cansado e não preciso disso. Eu sou aposentado, eu vou pedir uma licença.” Eu estava ficando maluco. Aí eu pedi licença por dois anos, de lá e da Católica. Licença para interesse particular, sem remuneração. Em dois anos, eu vou pegar o carro, sair de Brasília e vou rodar 600 quilômetros. E quando eu cansar, paro naquela cidade, vejo o nome da cidade, passo dois ou três dias, rodo mais na mesma direção, ou em outra direção. E fui fazendo isso aí, sem destino. Eu passei... Fiz isso aí um mês, depois passei um mês em Brasília, depois fiz outro mês. E o que acontece? Um dia, eu comecei a ficar ansioso de não estar fazendo nada, mesmo me divertindo e passeando de carro. Um dia, eu cheguei em Pirapora - eu nunca me esqueço - cheguei lá... Eu sou hipertenso, não é? Mas minha hipertensão é acompanhada... O que aconteceu? Eu peguei e liguei para o meu médico: “Doutor, eu estou com uma pressão de doze por oito e estou tremendo. Eu não sei o que está acontecendo”. Ele disse: “Você está ansioso; tome um remédio”. Eu tomei o remédio e passou a ansiedade. Mas eu

comecei a ficar ansioso, voltou de novo. Ou seja, a pessoa que se acostuma a um ritmo de trabalho, se ela reduzir demais, ela fica com... Ela fica com a sensação de inutilidade. E foi o que começou a acontecer comigo. Tanto que nem se passaram dois anos, passou apenas um ano, e eu vou voltar a ensinar agora. Amanhã eu já vou voltar a ensinar... Não, amanhã, não, depois de amanhã. Eu vou voltar a ensinar.

Então, quando eu vim para Brasília aconteceu um lance interessante. Eu fiquei ocioso, foi uma época em que o banco tinha... Um negócio interessantíssimo, uma experiência que eu acho que vale a pena reproduzir para as pessoas. Eu comecei... O banco tinha transporte solidário. Não, transporte solidário, não, transporte funcional. A gente entrava no ônibus meio-dia, saía do trabalho e entrava no ônibus até meio-dia e 15, ia até a quadra, só tinha colegas do banco dentro do ônibus, ia até à quadra, deixava o pessoal lá. E quando dava uma e tal, voltava, apanhava, trazia. E seis horas voltava. E eu comecei a ficar sem fazer nada de noite, e nessa vida mecânica. Eu comecei a me angustiar com este troço, e no banco eu não tinha trabalho. No banco eu estava sem trabalho, nós praticamente estávamos sem trabalho. Nós tínhamos um chefe, que era substituto, e ele tinha um lema, e depois que ele saiu de lá, que entregou a chefia, foi que ele confessou isso aí: ele tinha um lema de não passar trabalho. Quem não fosse pedir trabalho lá, ele não dava. E acho que, pelas normas do trabalho, no Departamento... Quem trabalhava no Departamento de Administração, que ensina, que faz as normas, que ensina como deve proceder, já que uma das atribuições do chefe é distribuir trabalhos para o subordinado, o subalterno. Então, quando eu estava com esse camarada lá, a gente fazia viagens para visitar terrenos. Era a Comissão Mista para visitar terrenos candidatos à aquisição para agência. Então, o banco queria comprar um terreno, fazia um Edital, soltava, o cara se candidatava, e a gente ia lá, visitar o terreno e fazia um laudo. Fazia um relatório para ver qual terreno preenchia os requisitos para o banco. E essa Comissão era composta por um elemento do meu Departamento, um elemento da engenharia da região e um gerente da região. Aquelas medidas de segurança que o banco tem. Aí, a gente viajava, eu viajava muito nessa época. E eu viajava, e na ida eu já ia pensando o que eu ia fazer na volta: "O que eu vou fazer? Chego lá segunda-feira, termino o relatório, aí terça-feira eu fico sem fazer nada, espero dar meio-dia...". Eu fumava cachimbo na época... "Eu não posso fumar, não posso ir para o banheiro ler jornal, não posso ler jornal na mesa, não tem nada, nada, nada, nada para fazer. Nada, absolutamente nada.". E este troço foi me angustiado, foi me angustiado. E eu me lembro de que num dia eu fui para o Rio de Janeiro. Eu ia escolher uma agência de Icarai, lá em Niterói. E eu fui sábado, para passar domingo... Fui sábado, para passar o domingo todo na praia, pegar um br 11, e voltar segunda-feira para o trabalho. E terça voltava, ou segunda-feira à noite eu voltava. Aí, o que aconteceu? Quando nós chegamos lá, o nosso avião... Não, não foi sábado, não, foi domingo, o nosso avião era domingo de manhã. O nosso avião saiu de Brasília oito horas, e oito e meia saiu um outro, só que o nosso foi por Belo Horizonte, e esse outro foi direto. E o avião começou a circular, e o comandante falou: "Olha, nós estamos circulando aqui, porque o avião que saiu depois de nós já está para pousar e nós estamos aguardando.". E eu comecei a torcer para o avião cair, e isso me apavorou. Eu estava tão angustiado, estava tão em uma depressão, que eu comecei a torcer para o avião cair. Aí me surpreendi: "Estou torcendo para o avião cair, meu Deus?". Daí, eu reagi. (pausa)

P / 2 – O senhor quer uma água, 'seu' Alberto?

R – Não. Não. Eu reagi, e comecei a ver: "Por que eu estou desse jeito?". Quando eu morava lá no Acre... Eu quero uma água, sim

P / 2 – Vamos dar uma paradinha? (pausa)

R – Então, o que aconteceu? Eu comecei a refletir o porquê de estar acontecendo aquilo. Aconteceu porque, lá em Rio Branco, antes de vir para Brasília, eu era sobrecarregado de coisas. E em Brasília eu estava vivendo uma vida de robô, de robô mesmo. E quando eu voltava da viagem, eu já voltava pensando assim... Eu já ia pensando: "Quando eu voltar, eu vou fazer o relatório na segunda-feira, aí entrego na terça-feira. De manhã cedo, eu termino o relatório, aí vou ficar terça-feira de tarde sem fazer nada.". Quer dizer, já ia angustiado de quando voltar não ter o que fazer. Aí eu comecei a pensar: "O que eu vou fazer para preencher meu tempo?" E eu gosto de música, não é? Inclusive, eu canto aqui em Brasília. Em Brasília, eu entrei para a Escola de Música. Resolvi entrar para a Escola de Música e a vida mudou. Mudou completamente. Eu comecei a me enturmar com o pessoal, estudei canto lírico, essa coisa toda. Canto em Coral de igreja. Eu sou fundador de um dos Corais do Santuário de São Francisco de Assis. Vai fazer 19 anos agora. Então, foi quando eu comecei... E logo em seguida eu comecei a dar aula, voltei a dar aula. Logo em seguida, não, mas depois eu voltei a dar aula. E comecei a fazer curso de análise de sistema, e fui ocupando meu tempo, que até então não era ocupado. Porque eu senti na pele o que sentem aquelas pessoas que pulam lá da Torre.

P / 1 – E o senhor, depois, ficou lá no Departamento de Administração quanto tempo? O senhor...

R – Não. Assim... Eu não tenho de cabeça. De lá, eu me candidatei para o Departamento Financeiro. Interessante é o seguinte: como eu gostava de Matemática Financeira, eu achei que deveria ter vindo para Brasília para trabalhar no Departamento Financeiro do banco. Cofin, Coordenadoria Financeira. Ou de Análise Financeira, eu não me lembro direito. Mas eu trabalhei na Administração e eu achava que deveria ir para lá porque a minha formação era aquela: Economista e tudo isso aí. Mas só que, na área administrativa, eu aprendi, eu encontrei uma pessoa, uma colega, que ela me disse isso: "Você não sabe fazer?". E eu fazia de má vontade as coisas, porque eu não queria trabalhar ali, eu queria trabalhar em outra área. E sempre estava procurando ir para lá. E essa colega disse isso: "Mas você não sabe fazer? Procure fazer bem feito, que você cresce. Você não sabe, não tem todo o...?". E eu comecei a fazer, porque fazia bem feito, e terminei sendo o chefe lá. E quando concorri para o Departamento Financeiro e fui aprovado - fui o terceiro aprovado - e fui para lá, em concurso interno, sabe? Fui aprovado e fui trabalhar no Departamento... Departamento, não, Coordenação, Coordenadoria Financeira. E quando eu cheguei lá e comecei a trabalhar na área financeira, eu comecei a sentir saudades da área administrativa. E foi tão interessante, tão bom isso aí, que tempos depois, numa época em que eu fui convidado para fazer um trabalho de reestruturação administrativa, no Banco do Estado de Rondônia... Não é o banco do qual eu fui presidente, não. Não é o do Estado do Acre, não. É o Banco do Estado de Rondônia, chefiando uma equipe. Eu e mais dois elementos fomos para lá. E eu fui para lá fazer esse trabalho, fui colocado pelo Banco do Brasil à disposição do Banco do Estado de Rondônia para fazer esse trabalho. Foram 120 dias, exatamente calcado na experiência que eu tive trabalhando no Departamento de Administração, que eu não estava querendo fazer, querendo trabalhar. Depois eu fui para a Cofin, da Cofin - Departamento Financeiro - eu fui para a Diretoria de Controle, (Dirco?), não é? (Conor?). Depois, fui ser presidente do banco, fui posto à disposição do Banco do Estado Acre, à disposição do Banco Central para ser interventor no Banco do Estado do Acre. Quando eu voltei, eu fui para a Cotec, a Coordenadoria Técnica da Presidência, a Cotec. Depois, quando eu estava na Cotec, fui convidado para a Fundação Banco do Brasil, e na Fundação eu me aposentei. Eu me aposentei porque

estava sobrecarregado, e era na época em que o diretor da Fundação era, ao mesmo tempo, chefe de gabinete. E uma característica do então presidente do banco era não despachar com o adjunto, que é subalterno do chefe, do chefe do gabinete. Isso sobrecarregava demais o Bezerra, e a nós também, não é? E as tarefas começaram a sobrecarregar e nós não aguentamos, eu não aguentei. “Eu vou me aposentar, já tenho tempo para me aposentar”. E em 4 de novembro de 1991 eu me aposentei. “Não, eu vou sair, porque...”. Eu gostaria de ter ficado no banco para rodar pelos Departamentos. Começar pelo Departamento menos importante, até chegar no Departamento Financeiro, que é a atividade fim do banco.

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, vamos voltar só um pouquinho, assim. O senhor vem então em 1977 para Brasília, ficou lá no Departamento de Administração, depois o senhor foi para o Financeiro. E o senhor viajou para Rondônia. E depois o senhor falou que foi interventor de um banco. Como é que foi esse período de intervenção? E por quê?

R – O Banco Central, pela norma, pela legislação, ele intervém nas Instituições, você conhece isso aí, todo mundo conhece, não é? Ele intervém nas Instituições. A sistemática dele... Antigamente, ele colocava funcionário dele lá para administrar, colocava dinheiro, para poder sanear financeiramente o banco, colocava dinheiro, um funcionário dele dirigia a Instituição, saneava. Então, houve um decreto - foi no tempo do Tancredo, no tempo... Não estou lembrado, teve um decreto aí, que determinou o seguinte, no tempo do Sarney, quando ele era Presidente: a administração compartilhada. O que é compartilhada? O governo do Estado indica uma pessoa e o Banco Central nomeia. E o Banco Central indica dois funcionários dele. São dois e dois, dois daqui e dois daqui. Aí, o que acontecia? Mas quem nomeia é o Banco Central, e as normas, os procedimentos são todos feitos em colegiado. Para o camarada daquele governo que levou o banco à falência não continuar mandando no banco. Então, quem manda no banco é um colegiado: dois indicados pelo governador e dois indicados pelo próprio Banco Central, funcionários do Banco Central, que podem ser substituídos. Então, normalmente, a intervenção é de um ano, e eu passei um ano. E quando foi completar um ano, eu saí. Mas ainda ficou um pouquinho... No meu lugar ficou um do Banco Central. O Banco Central (\_\_\_\_\_) mandou para ficar no meu lugar, porque me disseram o seguinte... Eu voltei para o Banco do Brasil. “Minha gestão vai acabar” - eu falei para eles. “Minha disponibilidade vai acabar”. E me disseram: “Agora está difícil, lá no banco, de você arrumar vaga”. Porque era uma época em que o Collor tinha assumido e tinha feito uma... Pela primeira vez na história do banco... Geralmente faz aqueles enxugamentos e terminam enxugando só o cargo na estrutura, mas não enxuga a pessoa, não é? E nessa época estavam enxugando a pessoa, mandando para o interior, tudo isso aí, enxugando a estrutura. Era uma orientação, não é? E o que aconteceu? É que eu tive muita sorte. Eu falei para os caras: “Eu quero voltar, porque estão armando alguma coisa para mim lá no estado, pessoas que ficaram...”. Porque o governador que me convidou, ele se candidatou ao Senado, se afastou para se candidatar ao Senado, e o outro que assumiu pediu para eu permanecer na presidência do banco, mas eu vi que tinha Secretário dele armando contra mim..

P / 1 – Isso em Rondônia?

R – Não. Não. No Banco do Estado do Acre.

P / 1 – Acre. Ah, no Acre...

R – Quando passou de 120 dias, eu fiz o trabalho e vim embora para Brasília. Isso foi na direção do Banco do Estado do Acre, quando eu fui interventor. Então voltei, quando terminou a intervenção, estive na Direção-Geral, falei com o (Midani?), que Deus o tenha no céu, o (Midani?), grande amigo, era chefe de gabinete. “Midani, eu aceito voltar para cá até como Caixa, mas eu não quero mais ficar lá na presidência do banco. Estão armando contra mim e assim que passar julho, assim que terminar a intervenção, eles vão me desmoralizar, vão desmoralizar o serviço que eu fiz”. Eram dois Secretários. Um deles, inclusive, ficou com bens indisponíveis e ele disse que ia se vingar. Demonstrou que ia se vingar. Aí eu vim para cá e quando cheguei aqui, eu tive muita sorte. Porque, casualmente, eu encontrei um ex-chefe meu, esse chefe de quando eu fui para o Departamento Financeiro, foi o primeiro chefe meu. Encontrei o cara e ele disse: “Tu queres ser assessor da presidência?”. Aí eu disse: “Eu estou querendo ser Caixa!” (risos). “Não, mas não é muita coisa, não, mas você precisa estar aqui no dia 1º de julho”. “Ah! Isso é tranquilo”. E eu fui até o Banco Central, pedi demissão e no dia 1º de julho eu estava aqui e assumi.

P / 1 – E qual era o ano? O senhor lembra?

R – Banco? Lá?

P / 1 – Isso.

R – Banco do Estado do Acre...

P / 1 – Não, qual o ano? Ano.

R – Ah! O ano? Pensei que fosse o banco. Foi em 1990.

P / 1 – 1990. O senhor já tinha ouvido falar da Fundação, nessa época?

R – Foi de 1989 para 1990.

P / 1 – O senhor já tinha ouvido falar da Fundação Banco do Brasil? Antes do senhor ir à Fundação, o senhor tinha algum conhecimento da Fundação?

R – Não. Eu tinha uma vaga ideia, porque existe uma coisa que, inclusive, os meninos que forem entrevistados vão confirmar, o pessoal da

Fundação... É que existe uma... Não é propriamente uma controvérsia, é uma situação difícil da Fundação. A Fundação atua em nome do banco, ela atua com o dinheiro do banco, só que ela tem que devolver isso ao banco em forma de reciprocidade, em imagem do banco, uma espécie de responsabilidade para a imagem do banco. Então, se ela começar a fazer propaganda de que está doando dinheiro para a creche tal, a outra creche vai pedir. Então, em vez de atender o público que é cliente do banco, potencial, ela vai atender ao público que é pedinte de dinheiro, que é pedinte de recursos, está entendendo? Um público carente de recursos. Então, em vez do público que tem recursos para depositar, para fazer altos negócios no banco, vai atender o público que é carente. Então, existe essa dificuldade de administrar isso aí. Nós tínhamos muitas dificuldades nisso aí. Então, a Fundação eu conhecia pouco, porque não tinha muita propaganda dela. Eu vim conhecer quando eu fui para lá.

P / 1 – E como foi a ida do senhor para a Fundação?

R – Foi um belo dia em que estava tendo um concerto no Teatro Nacional, pelo “Mi Buenos Aires Querido”, pelo conjunto “Mi Buenos Aires Querido”. E o (Abidani?) ligou para mim, na hora de eu sair de casa. Aí eu disse: “Vem aqui correndo.” E ele me convidou. Estavam querendo mudar o Estatuto da Fundação. Já tinham mudado o Estatuto da Fundação. Estavam querendo colocar como diretor da Fundação alguém que... Alguém que não fosse funcionário. Porque, pela norma, tem que ser funcionário para ser diretor. Antigamente, tinha presidente, diretor e secretário-executivo. Hoje em dia, fundiram esses cargos: secretário-executivo e diretor é uma coisa só. (\_\_\_\_\_). Acontece que esse diretor que decide e tem poder e tem alçada para decidir, é que tinha que ser funcionário. Já tinham mudado o Estatuto para não ser funcionário. E nisso, a direção do banco e da Fundação, e os que administram o banco, estavam com medo de ser alguém de fora e fazer alguma besteira. “Então, vamos botar alguém na Fundação, lá embaixo, que seja de nossa confiança, porque se eventualmente houver alguma tentativa de fraude, alguma coisa, o cara nos avisa, ele é do corpo.” Esse escudo protetor é uma das coisas que eu admiro no banco. Uma das coisas que não fez o banco falir. Por causa desse escudo protetor das besteiras de quem vem dirigir o banco e não entende de banco. Começa a fazer em benefício próprio, em benefício de sua imagem. Então, tem uma estrutura, uma espécie de corrente, lá embaixo, uma camada, que não deixa passar. Fica difícil passar. Já cheguei a dar parecer, mostrando para o cara que mandou fazer uma coisa, e eu disse: “Olha, posso fazer, se Vossa Excelência autorizar, mas tem tal, tal, tal e tal reflexos de prejuízos.” E o cara não vai dizer, em cima disso: “Não, faça”. Então, foi dessa estrutura que eu participei. Foi dentro dessa missão, de zelar pela Instituição. Mas, graças a Deus, não foi aprovada a modificação no Estatuto e, graças a Deus, a Fundação está aí, não é?

P / 1 – O senhor poderia falar mais uma vez o nome da pessoa que o convidou para a Fundação?

R – Amidani, o grande Amidani, pianista.

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, naquela época...

R – O Amidani - só um parênteses - o Amidani era chefe de gabinete do (Policarpo?), do então presidente da Fundação e presidente do banco. Era presidente do banco e da Fundação.

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, naquela época, me parece, o banco já tinha perdido a conta-movimento. Como que foi essa...

R – A conta-movimento foi perdida, se não me engano, em 1981. A conta-movimento era o seguinte: todos os bancos têm uma conta, como você tem no banco, os bancos têm junto ao Banco Central. Chama-se reserva bancária. Todo o sistema bancário, no mundo todo, é desse jeito. Dentro do Banco Central, o Banco do Brasil tem uma conta lá chamada reserva bancária. E no final do dia ele vai ver o que pagou e o que recebeu e, se precisar de dinheiro, vai na reserva bancária e tira. Mas aquela conta tem que ter uma média, a média que tem que ter de saldo, o saldo médio. Ele tem que repor o que tirou no período anterior. Então, ele retira agora para repor no período subsequente. A grosso modo, isso aí. Então, a conta-movimento era uma... Era um engodo, no caso do Banco do Brasil. O Banco do Piauí, o Banco do Estado do Acre, todo banco, por menor que seja o banco estadual, tinha a sua conta-movimento. Eles foram à falência, eles acabaram, receberam intervenção, por causa disso aí. Porque tiraram, tiraram, tiraram, e aí não tinha mais para tirar. E ia juntando no mercado, em outro banco, pedindo para completar. E quando começa a pedir muito dinheiro no mercado, o que acontece? O preço do dinheiro sobe, a taxa sobe. Aí, no dia seguinte, ele pede mais do que no dia anterior, para cobrir a diferença, para cobrir o que deveu no dia anterior, e ainda mais, para pagar a diferença. E vai virando uma bola de neve, e aí é que o Banco Central intervém no processo, saneia aquele débito dele e estrutura o banco todinho. E faz umas recomendações lá. Então, o que acontece? No caso do Banco do Brasil não tinha isso. No Banco do Brasil era só contábil: faltou dinheiro, ele vai lá e tira de uma conta-movimento e bota lá. Você está entendendo? Era só jogo contábil. Eu trabalhei quatro meses... Você fez uma pergunta interessante, e eu já ia me esquecendo... Eu trabalhei quatro meses nessa conta-movimento, sabendo de onde vinham os lançamentos, de onde vieram “Esse aqui veio não sei de quê.” E tinha lançamento que a gente não adivinhava de jeito nenhum. O que ela fez? Foi estancado o saldo, o saldo fica paralisado. Agora, todo final de dia, a gente vai ser banco. Esse meu primeiro chefe de que lhe falei, na área financeira, foi o primeiro chefe que foi trabalhar, foi a primeira pessoa que foi montar um fluxo de caixa para o Banco do Brasil, para ele poder fazer o que todo banco fazia. No final do dia, se não teve saldo, vai no mercado, pega e cobre o saldo. Se sobrou, empresta, para não ficar dinheiro ocioso. Deu para entender isso aí, não é? Então, conta-movimento, ela passou muito tempo para poder se saber... Eu não sei como é a situação dela hoje... O que era lançado nela, de onde vinha, de onde provinha a conta-movimento. “Casa de (mãe Chica?): todo mundo mete a mão e ninguém fica”.

P / 1 – Agora, então, o senhor o senhor entra na Fundação em 1991?

R – Foi em 1991? Não, não. Em 1991 eu me aposentei...

P / 1 – 1990.

R – Eu entrei em 1990. Ah, tá! Eu entrei em 1990.

P / 1 – E o senhor foi convidado e assumiu o cargo de secretário-executivo?

R – Secretário-executivo.

P / 1 – E o que... Qual era a função do secretário-executivo na época?

R – O secretário-executivo dirige a Fundação, porque o presidente e o diretor são cargos honoríficos, são cargos que não têm remuneração. Por isso que precisa ser funcionário do banco. Mas quem cuida do dia-a-dia, na verdade, o executivo mesmo é o secretário. O diretor não é executivo. É o secretário. A rigor, a terminologia era para ser essa: diretor secretário-executivo. E diretor-honorário, um negócio assim: honorário e secretário-executivo. Porque a gente é quem cuida do dia-a-dia, a gente é quem despacha, quem atende. Mas eles também atendem, porque quem precisa - um Deputado, um Senador - vai lá em cima, não vai procurar um secretarozinho; ele vai lá em cima. Recebemos muitos políticos, políticos do interior, Senadores, Deputados. Tem uns casos pitorescos. Eu acho que eu comecei a falar com você antes da entrevista: eu reservava o horário antes do almoço, aquela uma hora, a gente tinha uma hora para almoçar. Uma hora, não, duas horas: de meio-dia às duas horas para almoçar. Eu reservava, eu descia, comia ali pelo comércio e voltava para arrumar talão de cheques, essas coisas pessoais que a gente não tinha tempo para fazer. Aí lá me vinha um Prefeito do interior, chegava lá: “Eu vim a esta hora exatamente porque eu sei que é a hora que o senhor está mais tranquilo.”. Aí eu falava: “Fulano, eu estou mais tranquilo, mas eu reservei para mim, é uma hora pessoal”. Tinha ocasião em que eu tomava banho lá. Na Fundação, no prédio em que eu estava trabalhando, era...

P / 1 – Morro Vermelho?

R – Morro Vermelho! A sala do presidente tinha um banheiro imenso, menina! Parece que aquela sala foi uma adaptação que fizeram, e o banheiro era banheiro para todo o andar, e terminou ficando só na sala do diretor... diretor, não, do secretário. Era um banheiro imenso, e às vezes eu vinha e tomava banho naquele banheiro, trazia roupa e toalha, para não descer. Eu mandava trazer comida e comia lá, porque eu tinha que fazer alguma coisa. Os caras não tinham que saber que eu estava lá. Porque alguns vinham naquele horário, me pegavam no elevador. Eu sempre fui de atender qualquer pessoa. Como diretor de curso, eu atendia qualquer aluno e em qualquer lugar. Eu me lembro, quando eu fui tomar posse no Banco do Estado do Acre, como presidente interventor, eu fui ao sindicato. A primeira coisa que eu fiz foi ir ao sindicato, fui visitar o sindicato. Me perdoe a franqueza, mas eu gosto de ser eu, e eu não gosto desse pessoal de sindicato. Na época, pelo menos. Do pessoal da época eu não gostava. Porque era um pessoal que não conhecia o banco, não conhecia nada, eram os piores funcionários e os que mais gritavam. Sem razão, sem nada. Aí, então, o que aconteceu? Eu fui visitar o sindicato e fui avisar para eles: “Vocês tomem cuidado com o que vocês estão publicando aí. Eu não estou querendo direcionar nem mandar em vocês. O feitiço pode virar frente o feitiço. Se você fala mal da companhia de luz, ninguém manda desligar sua luz; se você fala mal no jornal da companhia de eletricidade, ninguém manda desligar a água, por exemplo. Mas, o telefone, falar mal da companhia de telefone, ninguém manda desligar o telefone. Mas se você falar mal do banco, o cara vai lá e tira a conta do banco e o banco vai à falência. E funcionário vai ter que ser demitido. Então, vocês não podem fazer o que estão fazendo, não. Fazer escândalos e mais escândalos.”. Aí, o cara fez uma pergunta que eu nunca esqueci: “E o senhor vai nos receber?”. “Meu filho, eu atendo a qualquer hora e em qualquer lugar. Eu sou fácil de falar, eu sou difícil de convencer.”. Tanto que no dia da negociação eles foram lá. Recebi todo mundo e foi na hora, fizemos a negociação. Só que eles queriam.. Era 50,19% de aumento, e eles queriam 50,20. “Não, a lei diz 50,19, então vai ser 50,19.”. Como eu disse, eu sou fácil de conversar e difícil de convencer. Então, na Fundação, eu tinha esse lema: atendia qualquer um que chegasse lá. E não trato as pessoas mal, nem com arrogância, não. Agora, (\_\_\_\_\_). E aconteceram uns casos pitorescos, lá. Aconteceu de um político chegar lá e querer que a Fundação financiasse... Essa foi pitoresca, mesmo... Financiasse um museu para a memória do pai dele. Nem conheço quem foi o pai dele, nunca participou da História, nem coisa nenhuma. E o que a gente faz num cargo desses? A gente tem que fazer das tripas coração. Então, eu tenho que estender um tapete vermelho para o cara chegar aqui e dizer: “Olha, não dá, toma um cafézinho, mas não temos dinheiro, porque o Plano Collor reteve nosso dinheiro lá”. E nesse caso do cara: “Não, é uma injustiça não contemplarem seu pai; seu pai não foi contemplado pelo governo? Não foi reconhecido o valor dele?”. Eu nem conhecia o pai do cara, nem coisa nenhuma. “Não foi reconhecido o valor”. Quer dizer, o camarada, em vez dele primar por uma instituição pública, que é o Banco do Brasil, ele ficava (\_\_\_\_\_), nas atividades que o banco aplica, que é esporte, é saúde, tudo isso aí, o cara está preocupado com um assunto pessoal - o pai dele.

Uma vez, quando eu cheguei na Fundação, um outro caso interessante. Quando nós chegamos na Fundação, o nosso dinheiro ficou retido durante todo o tempo em que eu passei lá. E tinha um político que dizia que era muito amigo do presidente Collor. “Não, porque não sei o quê, porque eu vou ser atendido.”. E a Fundação tinha uma relação com esse político, que... Eu não posso falar o nome, que não fica bem. Mas em relação a esse político tem uma coisa que... A Fundação estava investindo numa coisa lá, estava financiando a construção de alguma coisa, que era de alçada desse político lá. E o político enchia, ele ligava da cidade dele e chegava e: “Olha, vou estar aí, vou estar aí segunda-feira”. “Ih, rapaz, vamos receber essa pessoa, ela vai chorar por dinheiro, e o dinheiro está preso”. Até que nós descobrimos que essa pessoa era muito amiga do presidente. Ele falava: “Não, eu vou almoçar com o Fernando.”. “Ah, o senhor vai almoçar com o Fernando? Então, faça o seguinte: converse com o Fernando, na hora do almoço, para ver se ele libera o dinheiro que está depositado e retido pelo Plano Collor. Se ele liberar, a gente libera a sua parcela”. Aí eu passei a usar isso como instrumento de pressão. Essa pessoa ficava a manhã todinha e, inclusive, empatava a manhã todinha conversando besteira lá. Então, a outra vez que ela quis ir a Brasília, ela ligou de lá: “Como é, não sei o quê e tal...”. “Já conversou?” Eu perguntei para ele, para a própria pessoa. “Já conversou com o Collor?” “Não, não, mas eu vou conversar com ele”. E ela passou a ficar (envergonhada?). E o problema que era nosso, passou a ser dela.

Por conta desse Plano Collor, uma vez aconteceu um negócio interessante: umas instituições, parece que era do Estado de Alagoas, umas instituições de recuperação de igreja, parece, tinham contrato... Porque elas faziam... Com base no convênio que a gente faz com a instituição para doar dinheiro, a gente doa dinheiro... As cláusulas são as seguintes: a gente doa o dinheiro, ela aplica e traz.. E vai um fiscal do banco lá, um engenheiro, alguma coisa do banco, um engenheiro, vai lá, fiscaliza se realmente foi concluída a etapa dois, para poder liberar a etapa três. E a Instituição com quem a gente faz o convênio, ela contrata, ela faz uma licitação e contrata a empresa para fazer aquele trabalho. Na época em que o Collor... Que cassaram o nosso dinheiro, fizeram essa retenção na poupança e tal, estava retido dinheiro que estava conveniado, porque a gente

fazia já separado, ficava numa conta à parte. Temos um convênio, com essa Instituição aqui, para recuperar igrejas, então vamos deixar numa conta à parte. E ele veio e pegou aquele dinheiro. E esse dinheiro estava comprometido com uma Instituição, que, por sua vez, estava comprometida com um empreiteiro. Mas nós arrumamos uma fórmula - foi o Reinaldo até que trouxe uma fórmula, estudou uma fórmula, acho que foi o Reinaldo - trouxe uma fórmula de classificação de verba, não sei o quê e tal, que dava para aliviar. Porque estava começando a ter pressão negativa. O empreiteiro estava indo para a imprensa falar mal da Fundação. Quer dizer, o feitiço estava virando contra o feiticeiro. O dinheiro que a gente estava dando para beneficiar a imagem do banco estava indo de encontro ao interesse do banco e ao interesse da Fundação. E o que a gente fez? "Olha, vamos pelo menos aliviar um pouco esse caso...". Porque o cara, por sua vez, estava devendo ao banco, ao Banco do Brasil - tinha entrado em empréstimo lá. E demos um jeito lá, que deu para atender o cara. E o cara soube disso e ligou para mim. Eu nem conhecia o camarada, eu conhecia a Instituição só, a pessoa da Instituição. O cara ligou de lá para mim: "Não, porque você foi uma pessoa muito boa, e eu estou ligando para agradecer". "Não, eu não fiz um favor para o senhor. Eu fiz um favor para o Banco do Brasil". Eu gostava sempre de ter testemunhas, falar com pessoas perto, ter sempre alguém lá, porque qualquer coisa, se tiver um mal-entendido, tem alguém do meu lado que ouviu a conversa. "Não, mas como é que eu faço, porque eu gostaria de...". "Não, o senhor não gostaria... Eu não fiz, eu já lhe disse que não fiz, eu nem conheço o senhor. Eu não fiz porque eu gosto do senhor, não leve a mal o que eu estou falando, mas não é porque eu gosto do senhor, não é porque eu tenho amor pela sua empresa, não. Eu fiz porque eu tenho amor pelo banco, porque estava refletindo contra a imagem do banco. E não foi nem eu quem teve a ideia, quem teve foi um funcionário aqui, que foi e viu que dava para fazer, o diretor aprovou e a gente fez". Aí esse cara não se conteve, viajou uma vez para Manaus, trouxe um toca-fitas, ligou para mim e disse: "Eu trouxe um toca-fitas para o senhor de presente." (risos). "O senhor não leve a mal, não. Eu entendo que o senhor está muito gratificado, mas eu não vou aceitar, porque não é meu costume, eu não aceitaria". E ele disse que ia mandar. Aí, o que eu fiz? Chamei o contador e perguntei: "A Fundação Banco do Brasil, ela pode receber? Analisa aí se pode". Se ela pode doar, pode receber. Aí, o quê que ele fez? Depois tem mais um lance desse negócio de poder doar e poder receber. "Se ela pode doar, ela pode receber.". Então, vamos fazer o seguinte: "Um cara vai trazer um toca-fitas para mim aqui, e eu não quero essa porcaria, mas o cara vai trazer, então, eu não vou ser grosseiro com ele, eu vou receber.". Agora, tem uma coisa: o cara, o contador deu um retorno e disse que podia receber. "Mas tem uma coisa: no dia em que esse cara chegar aqui, eu quero todo mundo aqui dentro desta sala. Eu vou fazer uma carta agradecendo à pessoa que mandou. Eu quero já que a carta esteja pronta, eu assino na presença dele, para ele levar a carta de volta. E se for um emissário que vai trazer, vai ser o emissário. E vou dizer para ele que vai ser da Fundação". E instalamos na gaveta aquela gavetinha de carro, com o toca-fitas de carro, instalei na minha mesa. (risos). O meu sucessor tirou. Disse: "Eu não vou trabalhar com este troço aqui.". Eu instalei na mesa, não é? Então o cara veio, um Deputado por sinal, parente do presidente do banco, não sei. Foi um Deputado que veio e trouxe o toca-fitas.

P / 1 - Era parente do (Lafayette)?

R - Não sei se ele era parente do (Lafayette?) ou de um parente do (Lafayette?). Eu sei que era um Deputado. O Deputado veio e trouxe: "Olha, o seu fulano mandou entregar isso aqui para o senhor, e tal.". E eu abri, chamei todo mundo: "Ó, o Deputado chegou, vamos lá, vamos receber e tal.". E eu disse: "Olha, já que o presente é para a Fundação, ele vai ficar no patrimônio da Fundação, não no meu patrimônio. E vai ficar aqui nesta mesa. Nós já botamos até o suporte aqui para pregar o toca-fitas. E não leve a mal, já que o senhor trouxe gentilmente a prenda, o senhor vai levar o nosso agradecimento, vai ser portador do nosso agradecimento a ele.". E fizemos carta, entregamos para ele, ele levou a carta, e o toca-fitas deve estar lá pela Fundação (risos). Deve estar lá pela Fundação ainda.

A outra coisa foi... Nós precisamos, numa época, de uns computadores... Não sei nem se esse negócio... Nós precisamos de computadores, e foi feito com autorização, é claro, não é? E nossos computadores estavam... Não sei se isso é legal, talvez até fosse preso se fosse fazer isso hoje, cheio de CPI por aí. É... Defasado. Nós não estávamos dando conta. Eu não estou lembrado qual era o número dele, a referência dele na época, não. Era um cinco meia, dois cinco meia, três cinco meia, sei lá. E os nossos estavam defasados e o nosso movimento estava muito grande. A gente precisava, porque a gente trabalhava com o Fundec, que o movimento era muito grande. E nada de comprar, não tem dinheiro, não tem verba, não sei o quê, e não tem não sei o quê. O que nós fizemos? A Universidade... Nós tínhamos um convênio com a Universidade - eu não lembro qual delas - para pesquisa. E na pesquisa, estavam incluídos seis computadores. Nós pedimos a ela um desses: "Faz o seguinte: nós doamos os seis computadores, e você deixa um aqui com a gente, emprestado, porque os nossos não estão mais suportando. Deixa um emprestado com a gente aqui e quando chegar o nosso, a gente devolve para você, ou troca.". Foi uma... Porque não faz sentido. A gente está doando seis computadores e precisando de um. Não tem lógica esse mecanismo, não tem lógica.

P / 1 - Agora, senhor Alberto, quando o senhor entrou na Fundação, como o senhor a encontrou, administrativamente? A Fundação, assim..

R - Em que sentido?

P / 1 - No sentido de demanda de projeto, no sentido de quadro funcional..

R - Existia uma coisa na Fundação... Existia uma coisa na Fundação... Eu não fiz um trabalho muito grande porque eu fiquei só um ano e depois me aposentei, mas eu gostaria de ter feito. Uma equipe de trabalho muito boa, muito consciente e muito responsável. Muito responsável. E que a gente podia confiar nela, não é? E a gente trabalhava concatenado, as ideias, tudo bonitinho. Mas demoravam as coisas. É natural, neste tipo de organização, demorar. Porque é a organização que vai analisar projetos, pedidos de dinheiro. Então, ele vai analisar assim: qual a área mais nova, não sei o quê e tal. E eu ficava constrangido, me incomodava, quando alguém ligava, interessado, ligava... Porque é do Brasil todo, é interessante. Creche... Pedido para creche, para instituição não sei de quê, hospital. Ligavam do Brasil todo, e eu não tinha... Tinha que depender de alguém. "Ó, mais tarde eu dou um retorno". "Ó, tem alguém ligando aqui...". Do Brasil todo. E o negócio piorou, porque nossa verba ficou retida, nosso dinheiro ficou retido. Aí que aumentou o fluxo de telefonemas. Aí, o que aconteceu? Eu conversei com o pessoal, o chefe de divisão e com os funcionários, e nós acertamos o seguinte: o processo tem que estar na minha mesa. Se chegou de manhã, ele tem que estar, no máximo, de tarde - ou então no outro dia de manhã - com alguma notícia. Porque quanto eu estava na Fundação, o nosso presidente era mais... Como diz... Eu tive um caseiro que dizia assim: "É mais rápido que imediatamente". Era o Policaro. O Policaro era rapidinho. Quando a Fundação começou a funcionar, funcionava no quinto andar da Sede III. E o Policaro no décimo segundo, me parece, eu não sei bem. Então, ele dizia o seguinte... Não

sei nem quais eram os andares... Ele ligava: "Merchede, dá um pulo aqui para ver um negócio.". Aí tinha alguém lá do Hospital do Câncer, alguma autoridade lá com ele, e ele me chamava para conversar na frente da autoridade. "Merchede, vem cá.". E enquanto eu arrumava as coisas, enquanto o elevador não chegava, ele ligava de novo: "Merchede, não veio ainda!" (risos). Então, isso fez com que eu tivesse que dinamizar as coisas para atender o diretor, porque o diretor era mais rápido do que imediatamente. E nós acertamos isso aí: que só tínhamos... Eu queria que, no máximo, no dia seguinte eu tivesse uma resposta, ou no mesmo dia. Não é uma resposta se era deferido ou não, é se era enquadrável ou que providência a gente pode tomar. Os assessores técnicos iam dizer isso aí e me passavam no outro dia. E passei a ter esse controle, tinha controle de tudo. Qualquer processo que perguntavam eu sabia onde ele estava e qual era a posição dele, a situação dele. Porque o nosso trabalho tinha que ser daquele jeito. O nosso trabalho era atender pessoas que tinham pleitos lá dentro, não é? E consegui fazer isso. Só que quando mudou o diretor, que era o Camargo, e mudou o presidente, e passou a ser o (Lafayette?)... E mudou o diretor, e o Camargo, porque ainda ficou com o (Lafayette?) um pouco, mudou para o Bezerra... O estilo do Camargo era Cotec, ele tinha mais tempo para despachar do que o Bezerra, que era gabinete. O Bezerra era gabinete, e o presidente, por característica dele, não despachava com chefe-adjunto, despachava com chefe de gabinete, que era o Bezerra. E o Bezerra começou a se sobrecarregar e começou a avolumar, o trabalho começou a avolumar. Essa resposta, a gente passou a não poder dar, porque eu dependia do diretor para dizer. O órgão técnico dizia se enquadra ou não enquadra. Agora, e o diretor? Vai conceder ou não vai conceder? Tem verba ou não tem verba? E dependia do diretor. E começou a sobrecarregar, ficou mais difícil, um pouco mais difícil. Mas nós fizemos uma coisa interessante: planejamento estratégico da Fundação. Nós fizemos todo o processo de planejamento, inclusive com a participação do diretor da Fundação. Do diretor Camargo, e depois do diretor Bezerra. Ele não pôde ser implantado, faltou oportunidade para ser implantado. Tudo, tudo, tudo. Chegamos até... Todas as análises, porque o processo de planejamento implica análise interna, análise dos pontos fortes, o que pode conviver, o que pode melhorar, análises internas, quais são as ameaças, oportunidades de mercado. Tudo isso aí nós chegamos a fazer. Todas essas coisas, esse planejamento todo, com a participação... Porque a Técnica manda que seja, de todo mundo, todos os segmentos da Fundação. Só não chegamos... Até os formulários nós chegamos a imaginar como é que seriam. As instituições com quem a gente ia manter correlação, porque nós tínhamos... A gente chamava de Comitê Técnico. São instituições que, por exemplo, pedem... Alguém faz um pleito para o Hospital do Coração, um pleito. A gente tem que mandar para alguém que seja da área, para poder nos dar, saber se aquilo tecnicamente está correto. Então, nos dar opinião, um parecer técnico. Porque nós não conhecemos tudo onde ela atua. Então nós já tínhamos todo... O planejamento estratégico já tinha previsto todos os Comitês, tudo isso aí, só que faltou oportunidade para implantar. A gente pretendia ter uma ação proativa. Eu tenho a maior frustração de não ter conseguido praticar isso aí, porque em vez de ser objeto de pedidos, a gente ia deixar uma margem de manobra para o presidente, porque ele precisa ter essa margem de manobra. Ele não vai negar uma ambulância lá para o Senador, para o Presidente do Congresso, ele não vai negar uma ambulância, não é? Sendo que enquadra, que precisa, que as necessidades foram analisadas, tudo isso aí, e ele não vai dizer: "Não, eu não dou". Então, ia deixar uma margem para esses pedidos, uma margem de atendimento reativo, não é? Que os pedidos atendessem. E os outros 80% - era mais ou menos 20% - e os outros 80% seriam em atividades proativas. A gente ia buscar onde ia atuar. O que no Brasil está se discutindo hoje em dia? Tal coisa. O transplante de medula não sei o quê. Então, a gente ia procurar Instituições que estivessem atuando nessa área, fazendo pesquisa, e financiar aquela Instituição. Era isso que a gente pretendia fazer: uma atitude proativa da Fundação. Era essa a palavra, a ordem do dia nossa, na época. E todo mundo - falando em planejamento estratégico - todo mundo ficou frustrado. Vai entrevistar o Reinaldo e ele vai dizer a mesma coisa. O Honório deve ter falado isso aí e, se não falou, é porque esqueceu.

P / 2 - E por que não deu para implantar?

R - Essa sobrecarga do Bezerra, a estrutura, a forma de despachar, começou a não ter... A ele não ter prioridade. Porque, naturalmente, a prioridade era o dia-a-dia. Chegava com 100 processos para despachar, ele não ia ter tempo para planejamento. E, além do mais, eu terminei me afastando, me aposentando, não é? Estava sobrecarregado demais, eu sabia que podia sobrar para mim, depois alguma coisa ia dar TCU pelo meio. Eu não... "Sabe de uma coisa? Enquanto está tudo bonitinho, eu vou me afastar". Me aposentei, porque eu já tinha tempo de me aposentar.

P / 1 - Agora, senhor Merchede, como era essa demanda de projetos? Vinha de Associações, vinha de organizações?

R - Normalmente de Associações.

P / 1 - E de Deputados, de Senadores? E como tramitava isso?

R - Sempre, sempre... Em alguns casos, a instituição pede e um Deputado, padrinho da instituição, encaminha, ou então ele vem pessoalmente com o interessado. Às vezes, a instituição, sozinha, vem. Nós fizemos aquele hospital, aquele que faz transplante de estômago, não sei o quê, nós ajudamos na pesquisa.

P / 1 - E o senhor lembra da participação do Conselho Curador? Como era essa participação?

R - O Conselho Curador, de um modo geral, ele estabelece... Ele é um Conselho, um órgão de deliberação, não participa do dia-a-dia. Normalmente é sobre as diretrizes da Fundação, sobre as políticas e diretrizes da Fundação, bem como o Orçamento da Fundação. No tempo em que eu estava na presidência... Na secretaria-executiva da Fundação, a área que mais tinha verba era a área da pesquisa, área da tecnologia, da ciência e tecnologia. Eu me lembro que teve um camarada que me disse isso, eu não tenho muita certeza dos números, me perdoe se eu... Ele dizia o seguinte: que, naquele tempo, a verba orçada para ciência e tecnologia na Fundação... Quem me disse foi um cara que trabalhava no setor, eu não cheguei a fazer essa comparação... Era maior que o orçamento do Ministério de Ciência e Tecnologia, do que tinha lá. Era maior do que... Porque tinha uma coisa: a verba não era essa de... Faltou dinheiro, como é no orçamento público, que espera ter receita, não. O dinheiro já estava lá, depositado na conta. A gente só fazia tirar. Eu fiz um convênio com você, e o convênio vai ser cumprido em cinco anos. Não, em três anos, em um ano, em um ano. E você vai fazendo em parcelas, em etapas mensais, digamos, a sua Instituição. Eu já tiro aquele dinheiro da minha conta e coloco numa conta particular, já separo para você. Eu só vou tirando da conta e... Entendeu como é que é? Ele fica... A conta fica dividida, aliás, às vezes não sai da conta não, às vezes fica na mesma conta, só que o controle é o pedaço que pode liberar e o pedaço que já

está liberado. É mais ou menos isso. O pedaço é a quantidade, não é? A quantidade liberada.

P / 1 - Naquela época, a Fundação esperava uma contrapartida do beneficiário?

(Fim do CD 01)

R – (...) A quantidade, não é? Que está liberado.

P / 1 – Naquela época, a Fundação esperava uma contrapartida do beneficiário? Ou a Fundação financiava totalmente um projeto?

R – Não. Dependendo da natureza do projeto, ela financiava tudo, ou contrapartida. Dependendo da natureza. Os detalhes, quem tem bem de cor isso aí, são o Honório e o (\_\_\_\_\_). Eles têm bem de cor isso aí, algumas atividades que têm que ter contrapartida. E a contrapartida, normalmente, como qualquer Instituição... Hoje em dia estão fazendo no serviço público também, na (\_\_\_\_\_), e o banco está fazendo também isso aí. O banco já vinha fazendo há muito tempo. Ele primeiro coloca o dele lá. O Fundec, aquele Fundo de Desenvolvimento do Ensino, que foi criado em 1996 e foi regulamentado depois e que estão descobrindo que tem Prefeito roubando e não sei o quê e tal, aquele fundo, ele tem esse princípio. E uma parte a Prefeitura coloca, e outra parte o MEC coloca. Mas, primeiro, ele tem que colocar o dele. Calcula quanto alunos tem na rede... Tem não sei quantos alunos. O custo médio de tanto vai dar uma despesa tal. Então, essa despesa tal, tantos por cento é dele lá, e tantos por cento é da... Para o MEC colocar a parte dele, a Prefeitura tem que colocar. Senão, pega do MEC e gasta, não é? Então, só pode autorizar a movimentar quando as duas partes... A grosso modo é isso aí. Os projetos... Tem projetos, quando tem a parte da pessoa, a pessoa tem que colocar a parte dela lá, depositar na agência tal, tudo isso aí.

P / 1 – Agora, senhor Alberto, o senhor comentou um pouco sobre o Plano Collor, que teve retenção de recursos da Fundação. O senhor entrou antes do Plano Collor, então. O senhor em 1990...

R – Durante.

P / 1 – Durante, não é? Porque o Collor assumiu no dia 15 de março e logo acionou o Plano Collor. E como é que foi...

R – Não. O Plano Collor entrou quando eu estava no banco ainda. Eu estava à disposição do Banco do Estado do Acre. A maior loucura do mundo. Quando lançaram aquele Plano, eles foram para um tal de Bolo de Noiva, um prédio lá - Bolo de Noiva - e saiu uma Norma orientando as Instituições, de manhã. Nove da manhã, aquela Norma mudava de novo, dez da manhã, de novo a Norma. A gente ficava feito maluco. Nós montamos, no Banco do Estado do Acre, uma central de atendimento... Não foi o Banco do Brasil que montou, não. Fomos nós, do Banco do Estado do Acre. Nós montamos uma central, eu peguei seis funcionários, a equipe era de seis funcionários, num banco pequeno era difícil, não é? Peguei seis funcionários especialistas e tal, e coloquei lá. “Vocês vão ler todas as Normas que chegarem e vão fazer uma central de atendimento.” E fui para a televisão e disse... A televisão foi me entrevistar e eu disse a eles: “Olha, tem uma Norma, o telefone é tal, qualquer dúvida vocês podem ligar”. Teve uma Norma lá... Eu não estou lembrado qual foi, faz muito tempo, teve uma Norma lá que ela foi mudando durante a semana. Todos os dias ela mudava. Porque eu acho que, naquela equipe - é julgamento meu - eu acho que naquela equipe - eu assumo o que digo - faltava um pouco de conhecimento de técnica bancária. Eles criaram um tal de documento de transferência de titularidade. O documento de transferência de titularidade foi regulamentado por uma lei de 1933, 1934. É isso aqui, ó. O cheque... É só você ir atrás e “documento de transferência de titularidade”. Quer dizer, eles complicavam as coisas demais, parece que não tinha... A equipe não tinha experiência técnica. E a de choque: “Tem que mudar isso aqui”. “Agora não pode mais”. “Pode, mas desde que seja assim, pode mas desde que seja assim”. Aí, no “desde que seja assim”, aquela indefinição, você não conseguia contratar. E para completar o nosso desespero, nós estávamos lá com dinheiro que foi colocado pelo Banco Central lá dentro do banco, para poder sanear o banco. Esse mesmo dinheiro, que era do Banco Central, eles tiraram e retiveram lá o dinheiro. Quer dizer, quando foi lançado o Plano Collor, o dinheiro que tinha em nossa reserva bancária dava para pagar os funcionários só um mês de salário. Tínhamos que vender títulos, todos esses tipos de coisa, para recuperar. E, para completar, uma coisa interessante, pitoresca, é que houve um problema de manutenção do satélite. Para o Acre se comunicar com o resto do mundo é via satélite. Houve um problema de manutenção do satélite e nós ficamos ilhados. Nós ficamos ilhados mesmo, sem poder comunicar com o Banco Central. Porque era assim, aquela surpresa, tinha uma sala, um auditório, cheio de gente representante da atividade financeira, de financeiras, de banco e tal, e chegava uma autoridade lá e começava a falar, falar, falar, falar, falar. Aí, os caras iam anotando aqui. Depois chegava outra autoridade e mudava o que aquela falou. Quem estava aqui tinha que correr no telefone, rapidinho, e telefonar para nós, avisando: “Olha, mudou, agora não é mais assim, é assado”. Esse foi o vexame do lançamento do Plano, e que nós passamos. Eu tive que fazer uma coisa que até hoje eu falo, eu comento, não é? Fazer um camarada... Porque o corpo de funcionários era pequeno... Suspender as férias dele. O cara estava no Nordeste, com a família dele, e eu pedi: “Fulano, olha, tu é o cara que mais entende disso, não vai me deixar na mão, não. Pelo amor de Deus, o banco está na ameaça, a intervenção está aqui, mas o banco está na ameaça de falir, por causa disso aí”. Mas, graças a Deus, deu tudo certo. Quando eu vim para a Fundação, ainda era o Collor. Ainda era o presidente Collor. E o (Lafayette Coutinho?) era o diretor do Banco do Brasil, o presidente do Banco do Brasil.

P / 1 – Agora, o senhor, durante todo o ano de 1999, bom, estava ali, vários projetos, vários pedidos...

R – 1989.

P / 1 – E como é que foi a saída do senhor?

R – Minha saída foi o seguinte. Eu disse: “Se me chamarem...”. Eu tinha tempo para me aposentar. Agora, louco para continuar naquela função, para concluir meu mandato, porque aí eu poderia concorrer a outro cargo, outra diretoria, outro Departamento. Eu queria começar pelo Departamento menor que o banco tivesse, até chegar ao Departamento Financeiro, que era o meu sonho, porque eu sou da área financeira. Mas aí, essa sobrecarga, muita coisa para atender e tal, essa centralização, eu comeci a me apavorar, minha pressão começou a aumentar, eu estava

desesperado. Eu não dormia mais com esse negócio. Eu já tinha tempo para me aposentar. A gente era chamado, às vezes, nove horas da noite e ficava até meia-noite, e não conseguia despachar. Aí, eu passei... Nunca esqueço, eu passei na sala do Camargo, que era o diretor anterior e falei: “Camargo, se me chamarem de novo, pela terceira vez, nove horas da noite, eu sair de casa, passar na Fundação, levar uma caixa...” Porque no meu tempo era o seguinte: tinha que despachar com uma maleta, levar uma caixa de papel... “para voltar para casa com cara de bobo, eu peço para me aposentar.”. Aí, chamaram a terceira vez e eu, para cumprir minha promessa, passei lá no Camargo e disse: “Olha, me chamaram a terceira vez ontem. Já vou agora subir para tratar da minha aposentadoria.”. E fiz o requerimento e me aposentei no dia 11 de novembro de 1991. Foi um ano que eu passei na Fundação.

P / 1 – E como é que foi isso? Os colegas... Como é que foi essa reação? O senhor se aposentar...

R – Não. Todo mundo sabia. Todo mundo sabia. Eu não escondo, não faço surpresa, não. Eu sou vulnerável exatamente por ser previsível, por ser previsível. Inclusive, foi uma coisa boa, porque minha saída foi light. A pessoa que veio me substituir era minha amiga, era amiga do diretor, do Bezerra, amiga, já tinha trabalhado antes com o Bezerra. E a transição foi assim eu fui tirado da Fundação, fui para o gabinete, ganhando a mesma comissão, tudo bonitinho, no gabinete, enquanto o outro assumia. Foi nomeado a assumir. Eu fui nomeado para o gabinete, num cargo no gabinete, na mesma altura, no mesmo nível, enquanto o outro assumia e eu ensinava para este outro como é que funcionavam as coisas. Mas não foi preciso eu passar, porque eu passei uma semana, eu fiquei uma semana de transição, não é? Mesmo depois que eu me aposentei, eu fiquei uma semana à disposição. Mas o cara não precisou de mim, não. Aliás, esse negócio de transição, que eu fiquei uma semana, eu me lembro de uma instituição de funcionários do banco que veio lá uma vez propor - eu me lembrei desse fato agora e vale a pena contar - veio lá propor, pedir dinheiro para construir uma sede. Pedir, enfim “Tem duas grandes razões, três grandes razões para eu não fazer isso aí primeiro, que não tem dinheiro. Para construir uma sede de Instituição, que é de funcionários do banco, primeiro, não tem dinheiro, o dinheiro está retido. O dinheiro de compromissos que nós tínhamos, de compromissos que eram assumidos com empreiteiras, contando com ele, nós não tínhamos. Em segundo lugar: já pensou se o TCU descobre isso aí: o banco tira parte do lucro dele, uma parte, para a Fundação, para poder atuar na atividade de assistência social, hospital e tal e tudo isso aí, e tira daquela parte, alguma coisa para funcionário? E terceiro: isso é antiético... O que você está querendo. Eu não vou fazer”. “Mas você é um funcionário do banco!”. “Não vou fazer de jeito nenhum!”. “Você ainda vai se aposentar, não sei o quê, é Associação de aposentados, não sei de quê...”. Eu disse: “Eu vou me aposentar, mas vou ser desses aposentados que, na hora em que se aposentar, já parou de trabalhar e fica trabalhando”. Porque tem cara que é o maior cara-de-pau: “Não, não vou, porque eu vou me aposentar, não dá para pegar esse trabalho”. “Ganhando todos os meses, mas não está trabalhando. Não, eu vou trabalhar mesmo depois de aposentado”. E cumpri isso aí. Eu vim notar que tinha cumprido não por causa dessa promessa, porque depois eu me lembrei... Agora é que eu me lembro de que eu disse para uns caras que ia trabalhar mesmo depois de aposentado. E fiquei mesmo, mas não fui muito incomodado não. O meu sucessor tinha uma equipe muito boa, e a equipe conseguiu fazer uma transição boa e levar avante os projetos. Só que depois que eu saí, parece que teve TCU. Logo que eu saí, teve TCU. Mas o TCU, não é que se faça uma coisa irregular, é a quantidade, o trabalho que dá, a quantidade de documento, o trabalho deles é exatamente esse aí, é fiscalizar para não acontecer isso, descobrir o roubo depois que foi feito. Então, o trabalho deles é esse, é preventivo. Mas eles exigem muita coisa, é cansativo, e eu me liberei desse cansaço, graças a Deus.

P / 2 – O senhor percebeu o que estava acontecendo e...

R – Não, não, eu me liberei, não é que eu tivesse esse objetivo. Eu tinha medo de aparecer, não foi nada assim, um caso concreto que aconteceu, uma fraude, não. É visita regular que eles fazem, não é? E essas visitas regulares dão um trabalho! Os caras passam uma relação de documentos que eles querem, os contratos desde não sei quando, os convênios que passem de valor tal, você tem que fazer tudo aquilo. E não tínhamos um sistema informatizado muito eficiente, como a gente já tem, não é? E tinha que pegar pasta por pasta, ficar um funcionário só vendo aquilo, entendeu? Aliás, eu me liberei desse trabalho. Mais alguma coisa? (10:59)

P / 1 – Senhor Alberto, o senhor lembra de um projeto especial que tenha passado pela mão do senhor? E o senhor se lembra por algum motivo?

R – Eu? O que eu fiz?

P / 2 – Algum projeto que o senhor tenha se encantado, se apaixonado, que o senhor considera importante para o desenvolvimento...

R – Um projeto aqui de Brasília. A Casa... Eu não sei se do Meio, o Caminho do Meio, um negócio assim. É um projeto feito por um Deputado, é uma instituição cujo padrinho era um Deputado que morreu, que já faleceu, o (Cauby?). Era uma instituição - me parece que era em Taguatinga, não tenho bem certeza - que cuida daquelas moças que engravidam... É um trabalho muito bonito, as moças que engravidam e os pais colocam para fora de casa. Então, em vez dela ficar pela rua, por aí, ou tentar matar a criança, como hoje em dia é moda, matar, abortar, virou moda. Então, em vez de acontecer isso aí, ele acolhe a menina, ela tem o filho, ela fica trabalhando lá dentro, tem o filho, e eles arrumam uma ocupação para ela em algum lugar, de modo que ela mantenha... Mesmo que ela tenha o filho e não vá trabalhar. Eles funcionam como uma creche. Ela, para sustentar a criança, sustentar a criança e ela, ela vai custear com trabalho isso aí. Foi um projeto bonito. Lamento que não tenha sido feito. Por causa desse negócio da retenção do dinheiro, não tenha dado para concluir. Mas nós demos um jeito, que com o pouco de verba que tinha, concluir etapas mínimas que dessem para funcionar o primeiro andar, o segundo andar, uma coisa assim. Esse projeto me encantou, porque... Interessante é o seguinte: eu sou religioso, não é? Eu sou católico, não sou católico praticante, não. Só tem um tipo de católico: o católico. Esse negócio de praticante é... É o católico. Então, o que acontece? Eu admiro muito as instituições espíritas, porque uma coisa que eu guardei muito foi delas. Tem muito no Brasil, porque eu trabalhei numa instituição que recebia pedidos, não é? Instituição Bezerra de Meneses, creche não sei o quê lá Bezerra de Meneses, casa de abrigo não sei o quê Bezerra de Meneses. Como tem muitos no Brasil. E eles são muito ciosos disso aí, são muito de fazer o bem, procurar acompanhar. Então, outro projeto interessante que eu achei foi de uma instituição Bezerra de Meneses. Eu não conheci pessoalmente, porque quando eu cheguei já estava tramitando. O que o cara queria era um tanque que tivesse um buraco muito grande no meio, porque essa instituição cuidava de velhos com problemas mentais e que faziam suas necessidades na roupa. Então, eles queriam um tanque, só isso, um tanque que tivesse um buraco grande para as fezes saírem por ali. Foi um outro projeto que me impressionou. E o cara dessa

instituição era um militar reformado. O cara passou a vida inteira trabalhando no Exército, reformou-se e foi ajudar. Também era uma Instituição Bezerra de Menezes. O Instituto me tocou muito. Foram esses dois projetos. Mais alguma coisa?

P / 1 – Está acabando...

R – Não, eu não estou impaciente, não!

P / 1 – Ah, então...

R – Eu gosto muito de conversar...

P / 1 – Ah, que bom! (risos). ‘Seu’ Alberto, assim... Naquele período da Fundação, como é que o senhor percebia o relacionamento da Fundação com o Banco do Brasil? Como é que era essa relação?

R – A relação... O presidente do banco era presidente da Fundação. O diretor do banco era o chefe de gabinete ou então... A relação é estreita. É estreita, é de funcionalidade. O tratamento dos colegas do Banco do Brasil, chefe de Departamento, é cortês. O que a gente quer... Nós também só vamos pedir coisa se for possível, porque a gente já esteve lá e sabe como é que é. Eu participava das reuniões, às vezes da presidência do banco, não só da presidência da Fundação, porque iam tratar de assunto do banco e da Fundação. Eu, às vezes, como secretário-executivo, participava dessas reuniões. E na parte do marketing, a Fundação não tinha estrutura para fazer marketing, era pequenininha, não é? A Fundação não tinha estrutura. A despesa da Fundação era dela mesma, daquela verba que o banco botou à disposição, ela se mantinha com aquela verba. Ela aplicava e se mantinha. O dinheiro da Fundação não era só para dar, não, para aplicar em convênio, não. Era para ela se manter também, ela se sustentar. Então, a parte de marketing, nós tínhamos um estreitíssimo relacionamento com o setor de marketing do banco. Era o (Rubem Valdo?) na época, não é? Marqueteiro. A gente chamava de marqueteiro. Inclusive, esse termo marqueteiro é meio pejorativo, é profissional de marketing. Então, a gente tinha um estreito relacionamento, e a gente discutia quais eram as estratégias que a gente ia adotar para poder ter o retorno para a imagem do banco, e, ao mesmo tempo, não dar prejuízo, não trazer mais gente para pedir dinheiro numa instituição que estava com o dinheiro dela preso, não é?

P / 1 – Agora, senhor Alberto, tinha um... Como é que o senhor percebia o papel da Fundação para o desenvolvimento social do Brasil?

R – Existe um Fundo, eu não me lembro o nome dele - Fundec não é, parece com Fundec - é muito importante, eu não estou lembrado do nome dele, acho que é Fundec mesmo.

P / 1 – Tinha o Fipecc e o Fundec...

R – Fipecc! É o Fipecc. O Fipecc é uma coisa maravilhosa, que acho que devia... Esse Ministério do Desenvolvimento do Lula podia pegar essa ideia. O Fipecc era o seguinte: era feito um diagnóstico de uma... Grosso modo, eu não vou entrar em detalhe, não... De uma determinada comunidade. A comunidade participava, o Prefeito participava, os líderes comunitários participavam, representantes do banco participavam, o representante da Fundação às vezes ia, e o representante da Superintendência do Banco do Brasil ia. Levantavam as necessidades e faziam um mapeamento do que cada um podia contribuir, e de um cronograma de atendimento àquelas necessidades. “Bom, você vai a uma casa de farinha, dá para o banco emprestar o dinheiro para a Associação de moradores construir, fazer. O trator dá para o fulano de tal fazer.”. Então, ia fazendo isso aí. E o Fipecc coordenava isso aí e entrava com alguma coisa. O Fundo do Fipecc era pouco, o Fipecc não financiava tudo. Ele envolvia todo mundo e coordenava as atividades, que era para as pessoas terem responsabilidade, porque dar dinheiro de graça não tem valor. Dinheiro de graça não tem valor. Então, eu acho que esse foi um ponto importantíssimo, mais do que a Fundação atendeu pingado. Porque nós todos, da Fundação, questionávamos isso aí: era a Fundação atender reativamente, esperar que as pessoas apresentassem pedidos, porque... E o cara que precisa mais, e é de mais importância para a sociedade, e de mais importância para a imagem do banco não é atendido porque não foi lá fazer o pedido. E o outro que é de menos interesse foi lá, fez o pedido, e a gente atendeu. Porque o pedido se enquadra, está dentro da Norma. Então, a nossa ideia era essa, era da Fundação atender pró-ativamente, para atender isso aí.

P / 1 – Agora, senhor Alberto, como o senhor avalia a sua trajetória na Fundação?

R – Eu passei só um ano lá.

P / 1 – Mas como o senhor avalia esse período?

R – Olha, gostei. A minha experiência foi excelente, gostei de ter trabalhado, aprendi a conhecer mais o banco ainda, trabalhei com uma equipe excelente, como eu já disse diversas vezes, mas eu tenho uma frustração: não ter colocado esse projeto de planejamento estratégico para funcionar, depois de todos estarem envolvidos, os formulários prontos, todo mundo, desde o mais... O contínuo lá, até o diretor estarem envolvidos no processo. É uma frustração que eu tenho. Talvez ela fosse um... o Fipecc, por exemplo, pudesse ser um embrião para atividades governamentais. O governo tomar frente disso aí, organizar. O governo tem um problema sério, porque nunca faz. Muda, quatro anos, aí vem o outro muda tudo, muda nome, muda plano, muda quem estava, muda projeto. Não tem projeto de longo prazo, os projetos são todos de imediato, até a próxima eleição. Isso é normal, é comum, em todo nível de governo é desse jeito.

P / 1 – O senhor lembra as pessoas que vivenciaram com o senhor a Fundação?

R – Olha, os nomes, eu vou ser injusto. Eu falei mais nos dois, que são os nomes que eu guardo, mas eu não vou falar em nome, não. Eu lembro

da imagem das pessoas, do contador de lá, o... Cisne também. O Cisne, baixinho, gordinho, não sei se ainda está gordinho. Tinha um que eu chamava de “meu fiel escudeiro”. Ele não está mais lá. Eu não me lembro o nome dele, “meu fiel escudeiro”. É que ele cuidava de todas as coisas pessoais minhas, e qualquer emergência ele é quem cuidava, não é? “Vai em tal lugar, entregar isso, leva isso”. Era uma espécie de contínuo, isso aí. Era “meu fiel escudeiro”. E o menino da informática, eu também não estou lembrado do nome dele. Eu comprei o primeiro computador dele, mas eu não me lembro do nome. Como eu disse a você, eu sou... A memória para nome, eu sou terrível.

P / 1 – Bom, senhor Alberto, o senhor pode traduzir a Fundação em algumas palavras?

R – Isso que eu acabei de dizer sobre a atividade dela no contexto da sociedade e também como um braço do Banco do Brasil. Porque é uma atividade que... O Banco do Brasil é um banco comercial e um banco social ao mesmo tempo. Ele é social não é só porque empresta para atividades econômicas, nada disso, não. Esse braço também está incorporado nisso aí, esse braço Fundação Banco do Brasil. Mais uma vez eu lamento, porque podia ser mais eficiente e eficaz na aplicação do recurso. Se, por exemplo, por acaso, tivesse uma ação proativa, fosse buscar na sociedade onde tem mais carência, e onde é mais conveniente para o banco e para a Fundação aplicar o recurso dela. É dessa forma que eu vejo.

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, o senhor gostaria de deixar uma mensagem para os funcionários que estão trabalhando atualmente na Fundação?

R – A mensagem que eu deixo é uma mensagem de estímulo. Que continuem sendo aqueles funcionários de quem eu me orgulho de ser colega. Aquilo que eu falei aqui: por onde eu passei, eu encontrei os melhores funcionários, do Banco do Brasil. Que continue desse jeito, que honrem essa camisa. Mude político, mude presidente, não mude presidente, mas eles é que fazem o banco. O banco e a Fundação Banco do Brasil são feitos pelos seus funcionários, não é pelos dirigentes. O dirigente é efêmero, ele está ali num dia e não está mais. Mas é quem procura implantar, sugerir aos superiores políticas permanentes, um planejamento estratégico, alguma coisa, alguma política e diretriz proativa de atendimento. E que Deus abençoe a todos com esse trabalho.

P / 1 – Legal. Senhor Alberto, qual a importância deste trabalho de registrar a história da Fundação Banco do Brasil?

R – A documentação, não é? Você sabe que eu trabalhei... Eu sou analista de sistemas, não é? Eu trabalhei na área, e uma das coisas que a gente diz sempre: “O sistema tem que ser documentado.” Hoje em dia já tem mecanismos que documentam mesmo que o analista de sistemas seja relaxado, tem mecanismos que, ao desenvolver o sistema, ele se auto documenta. É a documentação. É importantíssimo isso aí para a história da Fundação, para mais tarde a gente ver se melhorou ou se piorou. Isso serve de referencial, não só de documento, mas de referencial para efeito de avaliação, de feedback, tipo “melhoramos ou pioramos”. Nós temos uma memória... Dizem muito que o Brasil tem uma memória fraca, e nós temos, realmente, uma memória fraca. O Brasil melhorou muito, muito, muito nas últimas décadas e a gente não se dá conta disso. Quer sempre o melhor, e está perseguindo o melhor, e esquece de como éramos, o passo que nós demos. Nós temos... Nós estamos numa sociedade hoje que nós temos uma das melhores democracias do mundo, e a gente se esquece disso. Então, um dos pontos da documentação é esse, não é? Que sirva de ponto de referência, e para que você faça o feedback: “como eu era, como eu estava, como eu estive e como eu estou”.

P / 1 – Senhor Alberto, que o senhor achou de ter participado desta entrevista?

R – Eu gostei. Adorei ter participado disso aí. Eu acho que falei demais, viu? Eu posso ter me esquecido de muita coisa, porque eu costumo escrever. Eu tenho uma memória muito, como eu já falei para você, eu tenho uma memória terrível. Eu esqueço as coisas com a maior facilidade do mundo. Eu sou capaz de ter uma turma de 12 alunos, e quando eu pensei que tinha decorado o nome dos 12 alunos, chega no final do ano eu estou trocando os nomes. 12 alunos! Em um semestre eu não conseguir decorar o nome de 12 alunos é uma memória terrível. Então, eu tenho essa memória terrível, e por isso que eu documento tudo. Se eu soubesse que ia ter dado, alguma coisa assim, eu poderia ter trazido alguma documentação.

P / 1 – ‘Seu’ Alberto, então, em nome da Fundação Banco do Brasil e do Instituto Museu da Pessoa, a gente agradece a sua entrevista.

R – Muito obrigado, e bom trabalho para vocês.